

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Geis CZ s.r.o.
Modification of Employee Appraisal System in the Geis CZ s.r.o. Company

Student:

Bc. Veronika Družková

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Družkovská**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Geis CZ s.r.o.**
Modification of Employee Appraisal System in the Geis CZ s.r.o.
Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika společnosti GEIS CZ s.r.o.
 5. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců
 6. Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.
Přílohy č. 2 a 3 dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 21. 4. 2014

Veronika Dmčková

jméno a příjmení studenta

Obsah

1 Úvod	5
2 Metodika a metody zpracování	7
3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců	8
3.1 Význam a pojem řízení lidských zdrojů	8
3.2 Pojetí řízení pracovního výkonu	9
3.2.1 Model řízení pracovního výkonu	10
3.2.2 Cyklus řízení pracovního výkonu	11
3.2.3 Rozdíly v procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	13
3.3 Význam a pojetí hodnocení zaměstnanců	14
3.3.1 Důvody k zavádění systémů hodnocení	15
3.3.2 Cíle hodnocení zaměstnanců	16
3.3.3 Proces hodnocení zaměstnanců	17
3.3.4 Kritéria hodnocení zaměstnanců	18
3.3.5 Typy hodnocení podle hodnotitele	18
3.3.6 360° zpětná vazba	19
3.4 Metody hodnocení zaměstnanců	20
3.4.1 Srovnávací metody	21
3.4.2 Nesrovnávací metody	22
3.4.3 Hodnotící rozhovor	27
3.5 Implementace, zavádění systému hodnocení	30
3.5.1 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem	31
3.5.2 Role liniových vedoucích, personalistů a zaměstnanců v systému řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	32
4 Charakteristika společnosti Geis CZ s.r.o.	34
4.1 Představení společnosti Geis CZ s.r.o.	34
4.1.1 Historie společnosti Geis CZ s.r.o.	35
4.1.2 Organizační struktura společnosti Geis CZ s.r.o.	36
4.1.3 Náplň a obsah personální práce ve společnosti Geis CZ s.r.o.	36
5 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců	37
5.1 Popis stávajícího systému hodnocení	37
5.1.1 Popis pracovních oblastí a jednotlivých pracovních míst	38
5.1.2 Současný systém hodnocení THP zaměstnanců	41

5.1.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců	42
5.1.4 Typy hodnocení dle hodnotitele.....	42
5.1.5 Příprava na hodnotící rozhovor	43
5.1.6 Hodnotící rozhovor	43
5.1.7 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem	43
5.2 Analýza dotazníkového šetření.....	44
5.2.1 Stanovení výzkumných otázek	44
5.2.2 Dotazníkové šetření	45
5.2.3 Vyhodnocení výzkumných otázek	74
6 Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení	76
7 Závěr	80
Seznam použité literatury.....	81
Seznam zkratk	83
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době již nikdo nemůže pochybovat o tom, že úspěch organizace závisí na lidech a že jejich správné řízení rozhoduje o tom, zdali podnik uspěje nebo zda v rychle měnících se podmínkách současného světa přežije. Lidské zdroje je tedy možno považovat za prvořadé bohatství všech organizací a podniků. Tímto bohatstvím se zabývá ucelený systém, kterým je řízení lidských zdrojů. Do mnoha oblastí řízení lidských zdrojů můžeme také přiřadit oblast řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Dá se říci, že řízení pracovního výkonu zaměstnance pomocí jeho pravidelného hodnocení přispívá k plnění vytýčených cílů a plánů podniku a naplňování strategie. Hodnocení zaměstnanců vede také k vytvoření motivačního podnikového klimatu a otevřené komunikaci uvnitř společnosti a k oboustrannému sdílení firemních a osobních hodnot v podniku. Samotným hodnocením zaměstnanců se zabývá celá tato diplomová práce.

Cílem diplomové práce je úprava systému hodnocení THP zaměstnanců ve společnosti Geis CZ s.r.o. Na základě analýzy vnitřních organizačních procesů a postupů, které společnost v současném systému hodnocení využívá, je možné navrhnout několik doporučení a návrhů pro jejich zlepšení. Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí a to teoretické a praktické.

První část práce se zaměřuje na teoretická východiska v procesu hodnocení zaměstnanců. Na začátku jsou blíže popsány oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Současně je zde vysvětlen model a cyklus řízení pracovního výkonu. Důležitou součástí je objasnění rozdílů mezi procesy řízení pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Dále jsou zde charakterizovány také cíle, typy a kritéria hodnocení zaměstnanců. Rovněž je zde přiblížen samotný proces hodnocení zaměstnanců, implementace systému hodnocení a hodnotící rozhovor jako nástroj hodnocení zaměstnance. K pochopení této problematiky bylo zapotřebí využít studia odborné české i zahraniční literatury a odborných internetových článků.

Praktickou část tvoří tři dílčí části, jimiž jsou charakteristika organizace, popis a analýza současného systému hodnocení THP zaměstnanců a tvorba návrhů a doporučení na úpravu systému hodnocení.

V první z těchto částí je charakterizována společnost, na kterou se tato práce ve své podstatě zaměřuje. Popis této společnosti zahrnuje současný a minulý vývoj a organizační a personální uspořádání.

Druhá část se zabývá popisem stávajícího systému hodnocení u THP zaměstnanců. Tito zaměstnanci tvoří značnou část všech zaměstnanců a jsou důležitými činiteli v organizační

strukturu. Rovněž je zde provedena analýza dvou dotazníkových šetření, které jsou určeny pro THP zaměstnance a pro jejich nadřízené. Ke každé otázce jsou také vytvořeny grafy, aby viditelný výsledek byl ucelený a přehledný. V neposlední řadě jsou zde sepsány výzkumné otázky, které posléze navázaly na výsledky z dotazníkového šetření.

V poslední části jsou předloženy konkrétní návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zdokonalení firemních postupů a procesů v oblasti hodnocení THP zaměstnanců. Všechny tyto návrhy vyplynuly z analýzy dotazníkového šetření, studia interních materiálů a z rozhovorů s personalistkou.

2 Metodika a metody zpracování

V této kapitole je blíže popsána metodika a metody, které jsou využity při zpracování této diplomové práce. V práci je aplikováno více logických metod. První část této práce vychází především ze studia odborné literatury (české a zahraniční), která se k tématu hodnocení zaměstnanců vztahuje. Pro vyvozování nových, logicky jistých závěrů na základě již známých a obecných faktů byl použit způsob dedukce a zároveň pomocí indukce bylo usuzováno na obecné závěry. Dále byla v práci použita metoda komparace pro vysvětlení rozdílu mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Celá teoretická část je napsána tak, aby tvořila logický celek, na který je možno navázat v praktické části. K tomu byla použita metoda syntézy, při které jsou sjednoceny jednotlivé části do jednoho celku a zároveň jsou sledovány vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami. Jednotlivé kapitoly se zaměřují na metody hodnocení zaměstnanců, jednotlivá kritéria, kterými je možné zaměstnance hodnotit. Další část například popisuje, jak by měl probíhat hodnotící rozhovor a jaké chyby by neměly vznikat v hodnotícím systému. Závěr teoretické části diplomové práce byl věnován jednotlivým vztahům mezi procesy hodnocení a jednotlivými personálními činnostmi jako jsou například rozvoj a vzdělávání, rozmisťování nebo odměňování zaměstnanců.

Praktická část je v úvodu stručně zaměřena na charakteristiku organizace, která zahrnuje současný vývoj, historický vývoj a celkovou organizační strukturu. Pro sepsání této části práce bylo zapotřebí studium interních materiálů organizace. V další části je popsán současný systém hodnocení THP zaměstnanců a jsou objasněny přesné procesy, které v organizaci již po mnoho let fungují. Mezi empirické metody využitě v této části se mohou zařadit pozorování, dotazování a nestrukturované rozhovory s personalistkou.

Poslední důležitá část byla vázána na hlavní cíl této diplomové práce, jímž bylo zanalyzovat stávající systém hodnocení THP zaměstnanců ve společnosti Geis CZ s.r.o. V této části bylo nutné využít dotazníkového šetření a stanovení výzkumných otázek, aby bylo možné tento systém hlouběji analyzovat. V rámci dotazníkového šetření byly sestaveny dva dotazníky (pro hodnocené a pro hodnotitele), kterými bylo možné zjišťovat jejich spokojenost se systémem hodnocení. U dotazníků pro hodnotitele, jimiž jsou samotní nadřízení THP zaměstnanců, bylo rovněž možné pozorovat přístup k hodnocení a zjistit, jak opravdu své podřízené hodnotí a to hlavně v jakých oblastech a na základě jakých kritérií.

Za pomoci dotazníkového šetření a stanovených výzkumných otázek bylo možné navrhnout úpravy pro stávající systém hodnocení.

3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Cílem této kapitoly je podrobně objasnit proces hodnocení zaměstnanců. Jsou zde blíže popsány oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.

V první části je vysvětlen model a cyklus řízení pracovního výkonu. Rovněž jsou zde objasněny rozdíly mezi procesem řízení pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Dále jsou zde popisovány důvody k zavedení systému hodnocení, cíle, typy a kritéria, které slouží potřebám organizace či spíše personální pracovníkům.

Taktéž je zde přiblížen samotný proces hodnocení zaměstnanců, implementace systému hodnocení a hodnotící rozhovor jako nástroj hodnocení zaměstnance. Kroky v procesu hodnocení a metody potřebné v této oblasti jsou také blíže popsány v následující části.

3.1 Význam a pojem řízení lidských zdrojů

Personální práci v organizaci a její význam můžeme charakterizovat několika skutečnostmi a to vytvořením pracovní funkce personalisty, založením a zařazením personálního útvaru do organizační struktury a postavením personální ředitele v organizační hierarchii. Pojetí personální práce nemá dosud jednoznačné vymezení. Obecně ji můžeme chápat jako vyjadřování filozofie a přístupu organizace k vedení a řízení lidí v organizaci (Dvořáková, 2012).

Správně fungující organizace má za úkol shromáždit, propojit a využívat zdroje:

- a. *finanční,*
- b. *materiální* (stroje a jiná zařízení, energie, materiál),
- c. *lidské,*
- d. *informační.*

Nepřetržité shromažďování, propojování a využívání uvedených zdrojů je základním úkolem v procesu řízení organizace Finanční a materiální zdroje jsou však zdroje neživé a samy o sobě nejsou k ničemu. Proto musí být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Oživovatelem a motorem jsou právě lidské zdroje, které udržují organizaci v chodu. Lidské zdroje vyžadují informace v podobě znalostí a dovedností vybudovaných na základě schopností lidí. Musíme je tedy zařadit do kontextu řídicích činností organizace mající rozhodující význam pro organizaci a klíčový význam pro personální práci (Koubek, 2015).

Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Dnešní pojetí řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje oblasti, jako jsou strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, rozvoj organizace, společenská odpovědnost firmy, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, talent management), odměňování zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj či péče o zaměstnance a pracovní vztahy (Armstrong, Taylor, 2015).

Řízení lidských zdrojů (HRM - Human Resource Management) Horváthová (2014, et al., s. 1) definuje jako „komplex metodik a rozhodování, jejichž úkolem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích tak, aby bylo organizaci umožněno dosáhnout plánovaných krátkodobých, střednědobých, ale i dlouhodobých cílů, a to za současného přizpůsobení se řízení organizace potřebám a aspiracím zaměstnanců.“

3.2 Pojetí řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnanců vždy byl a je hlavním smyslem personální práce, neboť organizace si najímá pracovníky hlavně proto, aby podávali žádoucí pracovní výkon a plnili tím její stanovené cíle (Koubek, 2015).

Michael Armstrong a Stephen Taylor (2015) definují výkon jako chování, které přináší výsledky. Vysokého pracovního výkonu zaměstnanec dosahuje vhodným chováním, zejména chováním založeným na vlastním úsudku a efektivním používáním potřebných znalostí, schopností a dovedností.

Pro účely řízení pracovního výkonu musíme zjistit, jakým způsobem se dosahuje výsledků, protože až to nám dává informaci potřebnou k tomu, co je třeba udělat pro zlepšení těchto výsledků (Armstrong, 2007).

Pod pojmem výkonnost si můžeme představit předpoklad výkonu nebo připravenost k výkonu. Jedná se o schopnost podávat výkon, který je v tomto případě pracovní. Pracovní výkon bývá definován jako výsledek spojení a vzájemného poměru:

- a) úsilí založeného na správné motivaci,*
- b) schopností či způsobilostí potřebných k vykonání práce,*
- c) pracovních a organizačních podmínek vytvářených firmou (Tureckiová, 2004).*

Klíčem k efektivnímu řízení jednotlivců a týmů a tím dosahování vysoké úrovně výkonnosti je proces řízení pracovního výkonu. Principem řízení zaměstnanců je provázanost stanovených osobních či týmových cílů odvozených z cílů organizace, pravidelnost hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jejich odměňování a řízení kariér.

Důležitou skutečností je, že řízení pracovního výkonu se zaměřuje především na budoucnost a budoucí potřeby rozvoje zaměstnanců a nehledí do minulosti, jak tomu bylo v tradičním pojetí hodnocení.

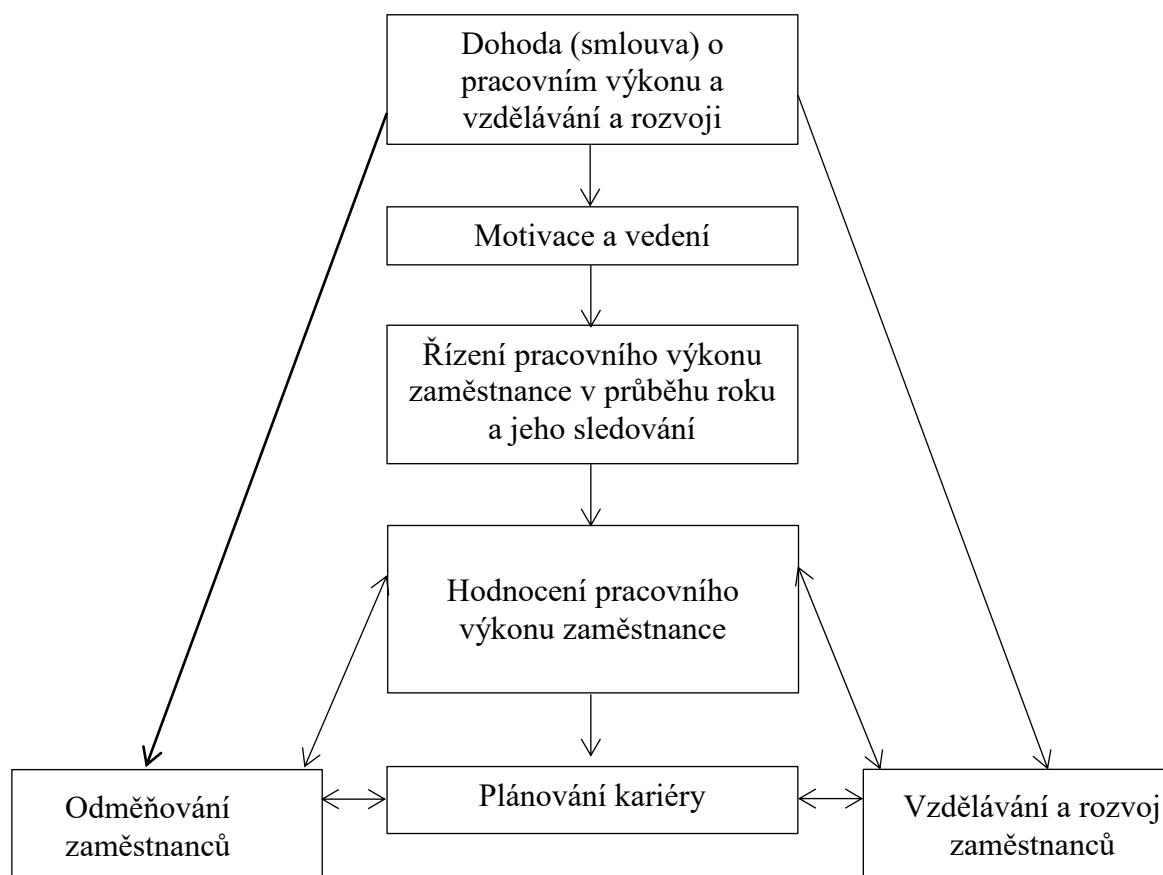
Tradiční hodnocení existovalo izolovaně a nebylo propojeno s potřebami organizace. V novodobém pojetí se již jedná o strategický proces (zaměřuje se na rozsáhlé spektrum firemních záležitostí a aktivit, na dosahování dlouhodobých cílů, usiluje o efektivní fungování organizace), efektivní (orientovaný na zlepšování výkonnosti organizace, na výkon a rozvoj jednotlivců a týmů) a integrovaný (spojuje cíle organizační, týmové, osobní a dílčí, různé potřeby jednotlivců a potřeby organizace (Bláha et al., 2013)).

Řízení pracovní výkonnosti je neustálým procesem, a proto je třeba jej řešit na denní bázi. Zaměstnanci potřebují znát v každém okamžiku, co se od nich očekává a jak pracovat, než aby čekali na stanovenou dobu, kdy bude dokončeno jejich formální hodnocení. Formální hodnocení však musí také proběhnout a je důležitá i neustálá zpětná vazba. Řízení výkonnosti je tedy společným procesem mezi manažery, jednotlivci a týmy a je navržen tak, aby došlo ke zlepšení výkonnosti organizace, jakož i osob, které v ní pracují. Řízení výkonnosti je založen na dohodnutých cílech, schopnostech potřebných k provedení práce a rozvojových plánech pro dosažení cílů. Řízení výkonnosti je zaměřeno na strategické zvyšování efektivity organizace prostřednictvím zvyšování produktivity svých lidských zdrojů (Deb, 2009).

3.2.1 Model řízení pracovního výkonu

Jak popisuje Koubek (2015), řízení pracovního výkonu v sobě integruje zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace založeného na dohodě, rozvoji pracovních schopností zaměstnanců a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu se však musí přizpůsobit i řízení odměňování a rozvoj efektivního řízení formováním postojů vedoucích zaměstnanců či manažerů. Princip řízení pracovního výkonu je znázorněn v obrázku 3. 1.

Obr. 3. 1 - Model řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 204. ISBN 978-80-7261-288-8., upraveno.

3.2.2 Cyklus řízení pracovního výkonu

Armstrong a Taylor (2015) popisují proces řízení pracovního výkonu jako přirozený a nepřetržitý. Nejedná se o žádnou metodu či nástroj řízení lidských zdrojů. Cyklus řízení pracovního výkonu je složen z jednotlivých fází, jimiž jsou plánování, jednání, sledování a přezkoumávání.

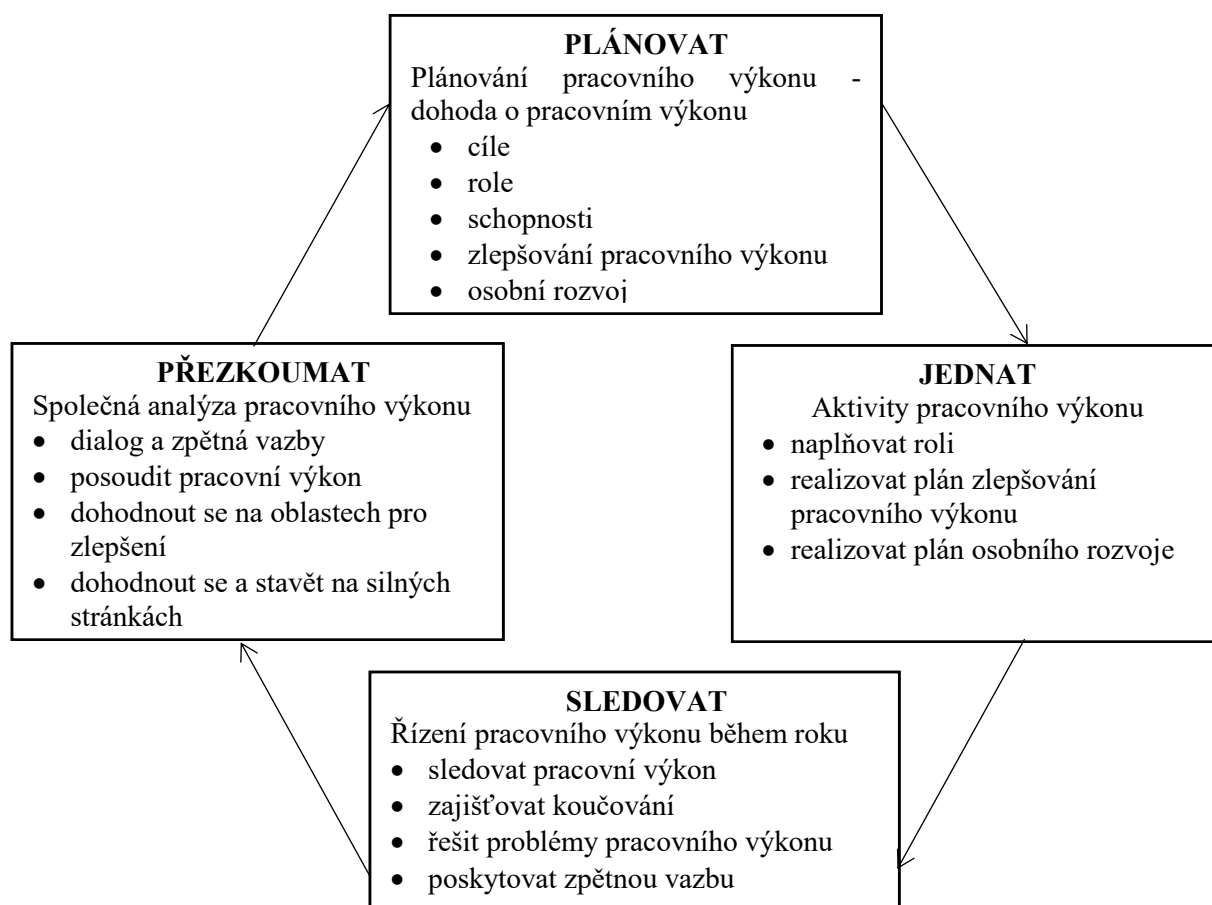
První fázi řízení pracovního výkonu je plánování založené na dohodách o pracovním výkonu. Předpoklady vycházejí z popisů pracovním míst nebo rolí, ve kterých jsou zpřesňovány hlavní oblasti výsledků, stejně jako znalosti, schopnosti a dovednosti požadované k úspěšnému vykonávání práce. Hlavní oblastí výsledků je možno vymezit pomocí cílů, kterých má být dosaženo. Pro plánování pracovního výkonu je velmi důležité, aby došlo ke sladování individuálních cílů a strategických cílů organizace.

Druhá fáze zahrnuje samotné aktivity pracovního výkonu, jako je naplňování rolí, realizace plánu zlepšování pracovního výkonu nebo realizace plánu osobního rozvoje.

Ve **třetí fázi** je třeba se dohodnout, jak bude pracovní výkon měřen a jak bude stanovována úroveň schopností. Na základě toho budou vedoucí pracovníci a zaměstnanci sledovat a prokazovat dosažené výsledky. V rámci dohody o pracovním výkonu může být i plán osobního rozvoje, který bude pracovník s podporou manažera a organizace naplňovat. Plán osobního rozvoje může obsahovat formální výcvik, ale také rozmanitější rozvojové a vzdělávací aktivity, jako je koučink, mentoring, práce na projektech nebo e-learning.

V **poslední fázi** se projednávají důležité otázky týkající se pracovního výkonu a osobního rozvoje. Jedná se o tzv. přezkoumávání pracovního výkonu, které vychází z reality a zároveň je konkrétní, nikoliv abstraktní. Přezkoumání pracovního výkonu je prostředkem pro uplatňování základních složek řízení pracovního výkonu, jimiž jsou dohoda, měření, pozitivní posilování, dialog a zpětná vazba. Tato fáze ukončuje cyklus řízení pracovního výkonu tím, že uděluje podklady pro uzavírání dohod o pracovním výkonu, které mohou být postaveny na silných stránkách a zároveň se orientují na zlepšování do budoucna. Jednotlivé fáze cyklu řízení pracovního výkonu jsou zobrazeny v následujícím obrázku 3.2.

Obr. 3.2 – Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015 s. 394. ISBN 978-80-247-5258-7.

3.2.3 Rozdíly v procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Mezi řízením pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocením se skrývá velká spousta významných rozdílů. Řízení pracovního výkonu je chápán jako proces s cílem efektivního řízení jednotlivců a týmů za účelem dosahování vysoké úrovně organizační výkonnosti. Jednou z nezbytných součástí procesu řízení pracovního výkonu je hodnocení zaměstnanců. Je to proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci orientovaný na to, jak dobře vykonávají svou práci vzhledem k nastaveným standardům

V tabulce 3.1 jsou uvedeny základní rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců (Horváthová et al., 2014).

Tab. 3.1 – Porovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
zaměření na cíle jednotlivců a organizace	může obsahovat i individuální cíle
obsahuje jak výsledky, tak kompetence	může zahrnovat i některé kvalitativní výkonové cíle
nemusí zahrnovat klasifikace	zahrnuje klasifikace
probíhá celoročně	probíhá jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
orientace na rozvoj a výkon	orientace na úroveň výkonu a zásluhy
pohled do budoucnosti	pohled do minulosti
flexibilní proces	monolitní systém
společný a sdílený proces	systém shora-dolů
uplatnění u všech zaměstnanců	uplatnění u všech zaměstnanců
záležitost převážně liniových manažerů	záležitost personálního oddělení i liniových manažerů
nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	často spojené s odměňováním na základě výkonu
minimální administrativa	složitá administrativa

Zdroj: HORVÁTHOVÁ Petra et. al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. s. 147. ISBN 978-80-248-3554-9., upraveno.

Tab. 3.1 slouží pouze pro porovnání těchto dvou navazujících procesů, avšak tato diplomová práce je především zaměřena na systém hodnocení zaměstnanců.

3.3 Význam a pojetí hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu. Dává možnost manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu provádění sjednané práce, dosahovat požadovaného pracovního výkonu a realizovat strategické cíle organizace. Základem pro hodnocení zaměstnanců je systematické získávání a poskytování hodnotící informace (zpětné vazby) o skutečném pracovním výkonu zaměstnance. Tuto zpětnou vazbu využívají manažeři za účelem jejich řízení a vedení k provádění sjednané práce a dosahování žádaného pracovního výkonu (Šikýř, 2012).

Urban (2013) tvrdí, že rozbor výkonu provedený pomocí hodnocení zaměstnanců může sloužit k odstranění dlouhodobějších výkonových nedostatků zaměstnanců (či bariér bránících v jejich práci), větší motivaci nebo rozvoji a vedení zaměstnanců. Je také důležitým nástrojem pro dialog mezi vedoucími a jejich spolupracovníky a pro vedoucího se může stát zdrojem inspirace. Můžeme jej rovněž zařadit k základním úkolům spojeným s řízením lidí.

Hodnocení zaměstnanců by mělo být v první řadě hodnocením jejich výkonu (zhodnocením, jak dodržují pracovní postupy a standardy, jak plní své dlouhodobé úkoly a cíle), jejich schopností potřebných pro výkon určité pracovní pozice, případně jejich potenciálu, ale nikdy ne hodnocením jejich osob.

Pro hodnocení zaměstnanců se využívá řada různých metod, které se mohou lišit předmětem, hodnotícími nástroji nebo svým načasováním. Jednotlivá hodnocení se mohou odlišovat i z pohledu osoby hodnotitele. Hodnocení ze strany nadřízeného nemusí být vždy jedním ze způsobů, který organizace může pro hodnocení svých zaměstnanců použít.

Koubek (2011) rozděluje hodnocení zaměstnanců do dvou podob:

- *neformální hodnocení,*
- *formální hodnocení.*

Neformálním hodnocením se značí průběžné hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými během vykonávání práce. Jedná se spíše o příležitostné hodnocení, které je determinováno danou situací, subjektivním pocitem a dojmem hodnotícího, momentální náladou než o nějakou skutečnou jistotou výsledku nebo úrovně práce zaměstnance. Zároveň je součástí každodenního vztahu mezi nadřízenými a podřízenými, průběžné kontroly plnění pracovních úkolů, pracovního chování či poskytování okamžité zpětné vazby. Tato podoba hodnocení není zpravidla zaznamenávána a za určitých okolností může být příčinou nějakého

personálního rozhodnutí. Má však důležitý význam pro usměrňování práce zaměstnance, oceňování jeho práce nebo pro povzbuzování. Často se však zapomíná na pochvaly za dobrou práci, což je součástí neformálního hodnocení.

Formální hodnocení bývá racionálnější a standardizované. Mezi další charakteristické znaky patří také periodičnost, průběh v pravidelných intervalech, plánovitost a systematičnost. Formální hodnocení bývá zpravidla dokumentováno a zařazováno do osobních materiálů zaměstnanců. Dokumenty potom slouží jako podklady pro další personální činnosti, které se týkají jednotlivců i skupin zaměstnanců. Jako zvláštní příklad formálního hodnocení se může uvést příležitostné hodnocení podnícené okamžitou potřebou vypracování pracovního posudku například při ukončování pracovního poměru.

Jak již bylo zmíněno, tak neformální hodnocení je důležitým nástrojem kontroly i operativním řešením problémů i usměrňováním zaměstnanců, ale obvykle nezaručuje jednotný přístup k zaměstnancům. Použití stejných kritérií je mnohdy velmi subjektivní a uplatňuje se při něm spíše faktor náhody. Z tohoto důvodu by měly být personální rozhodnutí založeny na formálním hodnocení, které do značné míry odstraňuje nedostatky hodnocení neformálního (Koubek, 2011).

3.3.1 Důvody k zavádění systémů hodnocení

Každá firma prochází určitým vývojem. V určité fázi si firma uvědomí, že je potřeba své zdroje (finanční, lidské a materiální) využívat efektivněji a to znamená, že musí přimět zaměstnance k lepším výkonům, odlišovat odměny zaměstnanců podle jejich výkonu a přínosů pro firmu. Pokud mluvíme o zvyšování výkonnosti na straně jedné, musíme také mluvit o správné motivaci na straně druhé.

Proces hodnocení zaměstnanců zcela jistě můžeme zařadit k účinným motivačním nástrojům (společně se systémem odměňování a rozvoje, které na tento proces navazují). V praxi se může objevovat i demotivující účinek hodnocení, který nastane v důsledku špatné implementace systému hodnocení, s neprofesionálním vedením hodnotícího rozhovoru či s chybějícími navazujícími personálními systémy. Jestliže je však systém hodnocení kvalitně a ve správné době nastaven, řádně implementován, můžeme jeho prostřednictvím:

- *stanovit rozvojové a výkonové cíle a definovat dohody,*
- *navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace a chování,*

- *poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, rozvojových potřebách, spokojenosti, potenciálu, názorech, vztazích či úrovni komunikace,*
- *orientovat zaměstnance (poskytnout jim potřebné informace – např. o pracovních povinnostech, o způsobu řešení problému, o správném technologickém postupu, individuálně se seznámit s hodnotami a strategiemi firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnost zaměstnance),*
- *ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům nebo managementu,*
- *motivovat hodnocené zaměstnance k vyšším výkonům nebo k žádoucímu chování,*
- *objektivizovat podklady pro odměňování, rozvoj zaměstnanců nebo kariérní růst (Pilařová, 2008).*

3.3.2 Cíle hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců, jak uvádí Horváthová (2014, et al., s. 146) „slouží ke shrnutí výkonu zaměstnance za minulé období, ke zlepšení výkonu v budoucnosti, k plánování dalšího rozvoje zaměstnance, poskytuje zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným a pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování.“ Pravidelné výsledky hodnocení slouží pro řízení kariéry i rozhodování o mobilitě zaměstnanců v organizaci (tzn. interní mobilita, povyšování). Kvalitní systémy hodnocení přispívají taktéž ke stabilizaci zaměstnanců v organizaci a ke zlepšování podnikového klimatu. Hlavním cílem pravidelného hodnocení je:

- *maximální využití schopností, znalostí, dovedností a zájmů každého zaměstnance,*
- *shrnutí výkonu za minulé období a k vymezení podnikových cílů,*
- *vzájemná komunikace,*
- *tvorba organizační kultury,*
- *rozhodování ohledně povýšení nebo přeřazení na jinou pracovní pozici,*
- *identifikace potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,*
- *spravedlivé odměňování zaměstnanců,*
- *optimální motivace zaměstnanců,*
- *získání informací o názorech zaměstnanců, faktorech spokojenosti a nespokojenosti (Horváthová et al. 2014).*

3.3.3 Proces hodnocení zaměstnanců

Samotný proces hodnocení zaměstnanců můžeme rozdělit do tří časových období, jimiž jsou přípravné období, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

První období zahrnuje rozpoznávání a vymezení předmětů hodnocení, určení zásad, pravidel a postupů hodnocení a zhotovení formulářů pro použití při hodnocení. V tomto období dochází k analýze pracovních míst, popřípadě k revizím existujícího popisu a specifikace pracovního místa. Na tomto základě si totiž firma může vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jejich zlepšování. Dále dochází k formulaci kritérií výkonu a jejímu hodnocení, stanovování norem pracovního výkonu, k volbě metod hodnocení, klasifikaci pro diferenciaci různých úrovní pracovního výkonu a nakonec i k určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu. Poslední fází v tomto období zahrnuje informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení a jeho záměru, zejména pak o hodnotících kritériích, normách pracovního výkonu a o tom, jaký výkon je po nich vyžadován. Vhodnější variantou než pouhé informování je však přímé projednání těchto otázek se zaměstnanci.

Druhým obdobím je získávání informací a podkladů. V rámci tohoto období zjišťujeme informace například pozorováním zaměstnanců při výkonu práce nebo zkoumáním jejich výsledků práce. V tomto období musí být zajištěná kompetentní osoba, která může dané informace zjišťovat a provádět jejich hodnocení. V další fázi se musí pořídit dokumentace o pracovním výkonu. Jedná se o důležitou fázi, protože se záznamy uchovávají, aby bylo možné se k nim kdykoliv vrátit a získat retrospektivní informace. Později je možno písemným záznamem omezovat spory a diskuse a použít zpětnou vazbu mezi hodnotitelem a hodnoceným. Pořizování dokumentace by se mělo provádět jednotným způsobem a i tímto způsobem by měla být i ukládána.

Posledním obdobím je vyhodnocení získaných informací o pracovním výkonu. Toto období se dělí do tří fází. První fází je samotné vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, vlastností a schopností zaměstnanců. Musí se provádět podle standardizovaného postupu. Porovnávají se zpravidla skutečné výsledky práce s normami výkonu nebo očekávanými výsledky práce, chování zaměstnanců se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti zaměstnanců s požadavky a specifikacemi na dané pracovní místo. V této fázi by měla být věnována zvláštní pozornost na riziko spojené se subjektivním přístupem hodnocení, protože je nutné interpretovat i objektivní ukazatele výkonů

(výsledků). Proto výstupy z této fáze musí být v písemné podobě. V následující fázi se vede rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích jeho hodnocení, o rozhodnutí, které vyplývají z hodnocení a o možných krocích k řešení problémů spojených s pracovním výkonem. Tato fáze je důležitou součástí zlepšování pracovního výkonu zaměstnance a určení motivačního efektu, které na něj hodnocení má. V poslední fázi probíhá pozorování pracovního výkonu zaměstnance, poskytování pomoci pro lepší pracovní výkon a zkoumání efektivnosti procesu hodnocení (Koubek, 2015).

3.3.4 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Definicí kritérií pracovní výkonnosti je základní otázkou pro hodnocení zaměstnanců. Primární však musí být analýza pracovních činností a vymezení úspěchu v práci, alespoň ve srovnání s nejdůležitějšími kritérii. Cílem pro stanovení kritérií je vytvoření dostatečných diferenčních a složených celkových kritérií úspěchu. Výkonnost tak může být součtem anebo průměrem výkonnosti v jednotlivých rozhodujících ukazatelích potřebných pro výkon dané práce (Wagnerová, 2008).

Mezi nejčastěji posuzovaná kritéria Dvořáková (2012) uvádí:

- *samotný výkon, jeho kvalitu a kvantitu a rovnoměrnost výkonu,*
- *pracovní disciplína a spolehlivost,*
- *úroveň odborných znalostí, dovedností a zručností,*
- *odpovědnost,*
- *loajalita k podniku a identifikace s cíli podniku,*
- *schopnost přijímat a nést oprávněná rizika,*
- *rezistenci vůči neuropsychické zátěži (vytrvalost, pozornost, myšlení či rozhodování),*
- *schopnost práce s informacemi (znalost IT, znalost jazyků) aj.*

3.3.5 Typy hodnocení podle hodnotitele

Koubek (2015) uvádí, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení zaměstnanců je jeho bezprostřední **nadřízený**. Ten by také měl provádět závěrečné vyhodnocení všech získaných podkladů, ať už je pořizoval sám nebo mu byly předloženy. Z těchto podkladů činí závěry, vede

hodnotící rozhovory a navrhuje a projednává se zaměstnancem opatření vyplývající z hodnocení.

Dalším typem může být hodnocení nezávislým **extérním hodnotitelem** například psychologem. Toto hodnocení může být spíše použito pro hodnocení jen některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního a rozvojového potenciálu zaměstnance.

Třetím typem je **hodnocení zákazníky**. Toto hodnocení se obvykle používá v případech, kdy zaměstnanec často bývá v osobním kontaktu se zákazníkem nebo kdy lze snadno určit výrobek nebo službu s konkrétním zaměstnancem.

Spolehlivé bývá **hodnocení ze strany spolupracovníka** nebo častěji **skupinou spolupracovníků**. Spolupracovníci často znají samotného zaměstnance, povahu jeho práce a jeho výkon. Hodnocení tímto způsobem bývá pro zaměstnance přijatelnější, protože je při něm rovnoprávnějším postavení než jiných typech hodnocení. Nevýhodou ovšem je, že jsou spolupracovníci mnohdy málo ochotni se v hodnocení angažovat.

Dalším málokdy používaným typem je **hodnocení podřízeným** pracovníkem. Dá se použít v případě, že podřízení znají povahu práce svého nadřízeného. Z tohoto typu hodnocení může nadřízený získat představu o tom, jak jej vidí jeho podřízení a může tím pádem přihlédnout ke zlepšení své práce. Značnou nevýhodou může být silná tendence vyřizovat si účty s nadřízeným nebo naopak snaha se nadřízenému zalíbit.

V dnešní době roste i význam tzv. **sebehodnocení**. Slouží také jako příprava zaměstnance na hodnotící rozhovor nebo jako jeden z mnoha pohledů, které je možno společně konfrontovat. Sebehodnocení mívá formu zprávy o výsledcích práce nebo vyplnění hodnotícího formuláře. Nyní se často používají zvláštní formuláře, z nichž není zaměstnanci zřejmé, jakým způsobem budou jeho odpovědi bodovány nebo hodnoceny. Tento způsob zajišťuje větší pravdivost a otevřenost zaměstnancových odpovědí. Zaměstnanec si v tomto typu hodnocení rovněž uvědomuje požadavky své práce a to, jak je plní a tím je motivován ke zlepšení. Nevýhodou může být často to, že lidé často nejsou schopni sami sebe objektivně ohodnotit, případně nejsou to ochotni udělat a zveřejnit.

Mezi další typy hodnocení patří i **týmové hodnocení**, **hodnocení veřejností** nebo hodnocení pomocí metody **Assessment centre**.

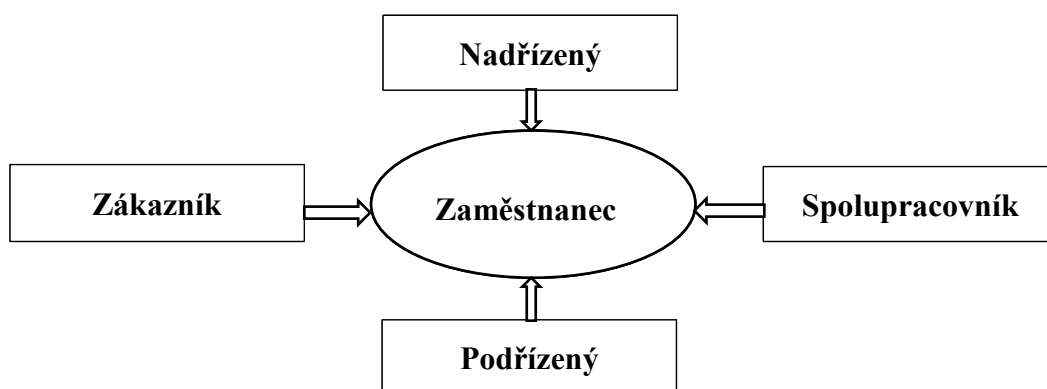
3.3.6 360° zpětná vazba

Jedním ze způsobů hodnocení je hodnocení několika hodnotiteli neboli 360° zpětná vazba. Při použití této metody jsou manažeři, spolupracovníci, zákazníci, dodavatelé nebo

kolegové požádání o vyplnění dotazníku, aby ohodnotili konkrétní osobu. Hodnocená osoba také musí absolvovat dotazník. Dotazníky jsou ale zpravidla zdlouhavé. Oddělení lidských zdrojů poskytuje výsledky pro zaměstnance, kteří na oplátku mohou vidět, jak se jejich názor liší od těch, kteří ve skupině posouzení rovněž prováděli (Byars, Rue, 2011).

Šikýř (2012) tvrdí, že samotný počet hodnotitelů nemusí zaručovat požadovanou objektivitu. Důležité je však uplatnit objektivní metody a kritéria hodnocení.

Obr 3.3 – Systém 360° zpětné vazby



Zdroj: BLÁHA Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. s. 57. ISBN 978-80-266-0374- 0.

3.4 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod pro hodnocení zaměstnanců je opravdu celá řada. V odborné literatuře se může rozdělení těchto metod poněkud odlišovat. Dvořáková (2012) rozlišuje metody do dvou velkých skupin, jimiž jsou metody orientované na minulost, tedy na odvedený pracovní výkon a metody zaměřené na budoucnost.

Pro snadnější pochopení je však lepší metody hodnocení zaměstnanců rozdělit na metody srovnávací a metody nesrovnávací. Pro lepší přehlednost těchto metod byla zpracována tabulka 3.2, která tyto metody zahrnuje.

Tab. 3.2 – Metody hodnocení zaměstnanců

Srovnávací metody hodnocení	Nesrovnávací metody hodnocení
Metoda stanovení pořadí	Řízení podle cílů
Metoda přidělení bodů	Hodnotící (klasifikační) stupnice
Metoda párového srovnání	Metoda BARS
Metoda nucené distribuce	Checklist
	Metoda klíčových událostí
	Assessment Centre/ Development centre
	Hodnocení na základě norem/standardů

Zdroj: HORVÁTHOVÁ Petra et. al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. (s. 155-158) ISBN 978-80-248-3554-9, upraveno.

3.4.1 Srovnávací metody

Tento druh metod je možné použít pro malé skupiny zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci, pro větší skupiny zaměstnanců složených ze zaměstnanců na různých pracovních pozicích je to však problematické.

Metoda stanovení pořadí

Principem této metody je seřazení hodnocených zaměstnanců dle předem vybraného kritéria od nejlepšího (s nejlepším výkonem nebo s nejvyšší úrovní kompetence) po nejhoršího (s nejhorším výkonem nebo s nejnižší úrovní kompetence). V této metodě můžeme najít uplatnění u jednokriteriálního hodnocení například podle tržeb.

Metoda přidělení bodů

V této metodě probíhá posuzování podle více kritérií, protože nestačí určit pouze jejich pořadí. Na stanovené body můžeme převést výsledky z různých oblastí vyjádřené různými hodnotami a stanovit tak profil kvalit u hodnoceného.

Metoda párového srovnávání

V této metodě se využívá srovnávání každého s každým a bod je připsán tomu lepšímu. Konečné pořadí hodnocených zaměstnanců následně získáme pomocí součtu bodů ve všech srovnáních. Můžeme je však zařazovat i do skupin podle počtu získaných bodů.

Metoda nucené distribuce

Při hodnocení pomocí této metody musí hodnotitel umístit určité procento zaměstnanců do výkonnostních skupin podle Gaussovy křivky a to například na skupiny A (10%) nedostatečná úroveň, B (20%) nízká úroveň, C (40%) postačující minimální úroveň s dílčími výhradami, D (20%) optimální úroveň a E (10%) excelentní úroveň. Touto metodou se dá překonat tendence ke klasifikování středními hodnotami u manažerů, kteří nechtějí používat velmi nízké nebo i velmi vysoké klasifikace. V organizaci se tato metoda využívá hlavně proto, aby byli vidět ti nejlepší zaměstnanci a mohli být tak začleněni do programu řízení talentů. Naopak jsou také rozpoznáni ti zaměstnanci, kteří nemají odpovídající úroveň výkonu. V tomto případě musí organizace udělat nutné kroky směřující k jejich zlepšení nebo tyto zaměstnance propustit.

3.4.2 Nesrovnávací metody

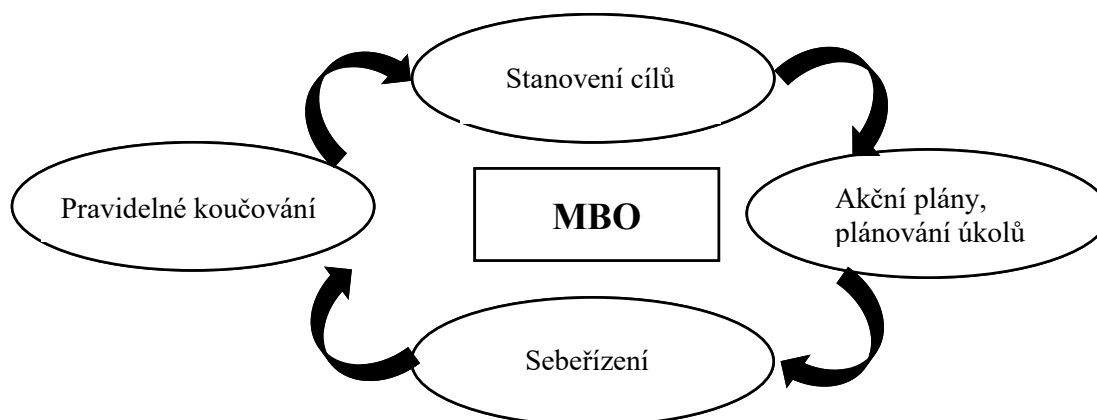
V nesrovnávacích metodách hodnotíme zaměstnance podle předem standardizovaných kritérií, které mají předem stanovenou škálu možných odpovědí. V tab. 3.2 je vyjmenováno šest nejčastěji používaných nesrovnávacích metod.

Řízení podle cílů

Tato metoda nazývaná spíše MBO (Management by Objectives) je založena na principu plnění stanovených cílů. Stanovené cíle mají pomoci zaměstnancům, aby se zaměřili na důležité aspekty jejich práce. Zaměstnanci se účastní na vymezení jejich cílů, což zvyšuje jejich motivaci a podněcuje je k lepšímu výkonu. V této metodě řízení podle cílů dochází k uzavírání dohod mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným o cílech zaměstnancovy vlastní práce na určité období, dále je sestaven akční plán, kdy a jak budou cíle plněny, jsou určena kritéria k posuzování toho, zda je daných cílů dosaženo a pravidelně dochází k hodnocení realizace cílů až do termínu jejich splnění.

Proces vymezení cílů začíná formulací dlouhodobých cílů, které se prolínají s cíli organizace, s cíli menších organizačních divizí a zasahují až do individuálních cílů. Dále proces pokračuje sestavením akčních plánů, jimiž jsou součástí specifické kroky pro dosahování cílů a časový plán pro jejich plnění. Využívá se zde i sebeřízení, jež je důležitou součástí úspěchu této metody. V rámci sebeřízení vystupuje kvalitní motivace, znalost této metody a snaha, která je nenahraditelná pro individuální plnění úkolů. Celý proces modelu MBO končí, když jsou změřeny a posouzeny dosažené stanovené cíle. Model procesu MBO je zobrazen v obrázku 3.4.

Obr. 3.4 – Model procesu MBO – Řízení podle cílů



Zdroj: HORVÁTHOVÁ Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2014. s. 156. ISBN 978-80-248-3554-9.

V metodě MBO jsou stanovena hodnotící období, kde se doporučuje stanovit například 3-5 cílů. Z těchto cílů se obvykle 1-3 cíle týkají výkonu, 1-2 cíle rozvoje potenciálu a 1-2 cíle pracovního chování. Poměry v počtech cílů dané kategorie závisí na povaze dané pracovní funkce, výsledků z uplynulého období a na určených prioritách pro následující období. Jednotlivé cíle jsou stanoveny na základě vzájemné dohody mezi manažerem (hodnotitelem) a hodnoceným zaměstnancem (Horváthová et al., 2014).

Koubek (2015) tvrdí, že pro vytvoření dobrých cílů bychom se měli orientovat podle metody SMART, podle níž jsou cíle:

- **S - Specific** – specifické, konkrétní, jednoznačné,
- **M - Measurable** – měřitelné (množství, kvalita, čas),
- **A - Achievable** – dosažitelné, přijatelné, podnětné,
- **R - Relevant** – relevantní, odpovídající cílům organizace,
- **T - Time-framed** – časově ohraničené, termínované (Koubek, 2015).

Výhodou této metody je univerzálnost, protože ji lze využít pro všechny kategorie zaměstnanců. Další výhodou se objevuje v zapojení zaměstnanců do stanovování cílů a kroků, jak těchto cílů dosáhnout, což může být pro zaměstnance velice motivující.

Nevýhodou metody MBO může být její obtížnost stanovování při kvantifikovatelných a měřitelných cílů pro manažery a specialisty a časová náročnost, která vyplývá z problémů při vyjednávání konkrétních cílů (Horváthová et al., 2014)

Hodnotící (klasifikační) stupnice

Dle Dvořáková (2012) se tato metoda dá zařadit mezi nejvíce uplatňované metody. Jde o oceňování pracovního výkonu a jednání zaškrtnutím stupně plnění daného kritéria hodnotitelem. Následně dochází k obodování nebo slovnímu definování každého stupně. Dosažené body za všechna kritéria se sečtou a udávají celkové hodnocení. Kritéria mohou být někdy i vážena, aby se posílila významnost vybraných aspektů pracovního výkonu. Výhodami této metody mohou být:

- *nízké náklady na její vytvoření a administrativu,*
- *nízká časová náročnost na vyplnění formuláře,*
- *použitelnost stupnice pro velký počet zaměstnanců,*
- *získávání číselných výsledků, které se hodí k porovnání zaměstnanců a stanovení pobídkových mezd (Dvořáková, 2012).*

Hodnocení může mít různou podobu a to slovní, numerickou nebo grafickou. Ve skutečnosti je nejvíce používaná numerická škála v kombinaci se slovním upřesněním (0 - nedostatečný výkon, 1 – podprůměrný výkon, 2 – zlepšující se výkon, 3 – velmi dobrý výkon, 4 – vynikající výkon). Rovněž musíme zvažovat, zda použijeme sudý nebo lichý počet stupňů. Nejoblíbenější a nejčastěji používaná je pětistupňová stupnice nabízející dostatečný prostor pro diferenciaci (Čopíková et al., 2014).

Metoda BARS

Tato metoda je založena na hodnocení chování požadovaného pro úspěšné vykonávání práce. Klade důraz na přístup k práci, dodržování postupů v práci a účelnost výkonu. Je jednou z variant hodnotící stupnice a check-listu, což je dotazník s otázkami vztahujícími se k chování zaměstnance a odpověďmi jsou zpravidla ano či ne. Hodnotící stupnice je tvořena pro každý úkol vykonávaný na daném pracovním místě. Pracovní chování se dá zařadit do pěti až sedmi bodových stupňů, které jsou doplněny o vzorovou slovní charakteristiku chování (např. od „excelentní“ až po „nevyhovující“) sloužící jako klíč pro hodnotitele, aby označil stupeň odpovídajícího vhodnou formulací (Kociánová, 2010).

Výhodou popsané metody je, že pro každý stupeň hodnocení je zpracován slovní popis znaků chování odpovídající tomuto stupni. Velkou výhodou je rovněž to, že se na přípravě hodnotící stupnice podílejí jak vedoucí zaměstnanci a personalisté, tak i samotní držitelé

pracovních míst. Metoda BARS také zajišťuje dostatečnou zpětnou vazbu na výkon zaměstnance. Nevýhodou ovšem může být i její časová náročnost na přípravu (Horváthová et al., 2014).

Checklist

V této dotazníkové metodě hodnotitel odpovídá ano nebo ne na řadu otázek týkajících se chování zaměstnanců. Kontrolnímu seznamu lze také přiřadit různé váhy pro každou otázku. Za normálních okolností oddělení lidských zdrojů udržuje bodovací klíč pro dotazníkovou metodu a hodnotiteli není obecně známo pojetí vah spojených s každou otázkou. Mohou vidět pozitivní nebo negativní konotaci pro každou otázku, která zavádí předpojatost. Mezi další nevýhody této metody je časová náročnost sestavení otázek pro každou kategorii pracovního místa, protože oddělený seznam otázek musí být vypracován pro každou kategorii pracovních míst a podle kontrolního seznamu otázek mohou mít různý význam pro různé typy hodnotitelů (Byars, Rue, 2011).

Metoda klíčových událostí

Metoda klíčových událostí je spíše vnímána jako doplňková. V praxi se využívá pro pozorování a zaznamenávání klíčových událostí, které se staly zaměstnanci v rámci plnění pracovních úkolů a v daném období. Jde hlavně o výrazně efektivní nebo vysoce neefektivní výkony či chování zaměstnance. Výsledek hodnocení se dostaví při výčtu všech pozitivních a negativních klíčových případů. Při této metodě je předpokladem efektivnosti být co nejvíce konkrétní a popisný, aby bylo možné porozumět záznamu i po půl roce. Aplikace této metody klíčových událostí může spolehlivě zabránit efektu posledního měsíce, který „překrývá“ minulé události.

Hlavní výhodou dané metody spočívá v tom, že spojuje formální hodnocení s neformálním, jelikož je zaměřena na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby v dané okolnosti reagoval a poskytl na místě zpětnou vazbu.

Assessment centre

Assessment centre je souhrnná metoda hodnocení zaměstnanců, která je prováděna pomocí souboru metod (například pozorování, dotazníky a psychologické testy, strukturované dotazníky, zadávání individuálních cílů a úkolů, zadávání týmových cílů a úkolů, hraní rolí aj.) a také používaná pro hodnocení jednotlivců a skupin. Samotné hodnocení je prováděno speciálně proškolenými interními a externími hodnotiteli. Externí hodnotitelé tvoří obvykle

skupinu tvořenou psychologem, specialistou z oblasti řízení lidských zdrojů a specialistou pro danou odbornou oblast hodnocení (např. IT specialista, chemik aj.). Hodnotitelé z interního prostředí jsou skupinou složenou z přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky, podřízených a specialistů pro hodnocenou odbornou oblast. Hodnotitelé jsou vybíráni pomocí účelu AC a kompetencemi hodnotitelů. Počet hodnotitelů je obvykle 3-6 a hodnocených 1-10.

Jistou výhodou AC je poskytování komplexního pohledu na výkon a potenciál hodnoceného zaměstnance. Nevýhodou AC je časová (příprava metod, vlastní realizace AC, školení hodnotitelů, vyhodnocení a interpretace výsledků), organizační (sladění časových možností hodnotitelů, sladění individuálních a týmových úkolů, zajištění vhodných pomůcek a prostor) i finanční náročnost (Pilařová, 2008).

Development centre

Jak tvrdí Kociánová (2010) Development centre (DC) je souborem různých diagnostických metod zaměřených na identifikaci úrovně schopností zaměstnanců. Slouží pro určení kompetencí zaměstnanců, posouzení silných a slabých stránek a zjištění jejich rozvojového potenciálu, který si klade za cíl stanovit potřeby jejich vzdělávání a rozvoje. V AC i DC má hlavní význam skupina hodnotitelů, která posuzuje účastníky podle určité metodiky v průběhu daného programu.

Hodnocení na základě norem/standardů

Tato metoda je zaměřena na porovnávání závazných, většinou dlouhodoběji platných norem výkonu a standardů kvality se skutečným výkonem zaměstnance. Nejčastěji je ale používána pro hodnocení výrobních dělníků, kde se většinou stanoví normy časových studií, vzorku práce nebo výkonu vybraných zaměstnanců.

Postup při její aplikaci je následující:

- 1. Stanovení norem/standardů nebo očekávané úrovně výkonu.*
- 2. Projednání norem/standardů se zaměstnanci.*
- 3. Porovnání výkonu každého zaměstnance s normami/standardsy.*

Výhodou metody hodnocení na základě výkonových norem je to, že výkon tvoří objektivní měřítko pro posuzování výkonu na daných pracovních pozicích. Nevýhodou je, že

neumožňuje porovnávání výkonu na rozdílných kategoriích pracovních míst, a proto převažuje názor, že je vhodná spíše pro dělnické pozice (Horváthová et al., 2014).

3.4.3 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor významnou součástí řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Jak tvrdí Šikýř (2012, s. 119) hodnotící rozhovor „umožňuje manažerům projednat se zaměstnanci skutečný pracovní výkon v uplynulém období a dosáhnout požadovaného pracovního výkonu v období následujícím.“

Hodnotící rozhovor je veden mezi manažerem a zaměstnancem v rámci formálního hodnocení pracovního výkonu za určité období zpravidla za předešlý rok, pololetí nebo čtvrtletí. Tento daný typ rozhovoru může být spojen například s ukončením určité práce nebo realizací určitého projektu.

V rámci hodnotícího rozhovoru si manažer společně se zaměstnancem prochází a diskutuje o dosažených výsledcích, chování, schopnostech, motivaci i o podmínkách zaměstnance. Daný pracovník se může vyjádřit k samotným závěrům hodnocení. Výsledkem hodnotícího rozhovoru je dohoda, která vede k dalšímu zlepšování a odstranění zjištěných nedostatků v pracovním výkonu zaměstnance.

Součástí hodnotícího rozhovoru je rovněž projednávání pozitivních i negativních aspektů zaměstnancova pracovního výkonu v uplynulém období. Na začátku hodnotícího rozhovoru by mělo objevit uznání pozitiv. Dosažené úspěchy jsou zcela jistě pozitivními a nedostaví se jen náhodou, ale zásluhou. Manažer by měl otevřeně a srozumitelně ocenit pozitivní výsledky zaměstnance, podnitit a posílit pocit významnosti a odpovědnosti. Samotná pochvala by měla být vždy dobře odůvodnitelná, aby nevyvolala negativní reakce spolupracovníků a naopak stimulovala ostatní k podobným výkonům. K posouzení negativních aspektů si nejprve musíme zjistit a ověřit skutečné příčiny problémů pracovního výkonu zaměstnance. V první řadě musí vždy dojít k ujasnění, za jakých okolností došlo k danému problému, aby se z toho mohly vyvodit konkrétní závěry. Dochází ke kritice chyb z nedbalosti a dochází k postihům. Pokud jde o chyby z neschopnosti či nevědomosti, tak si manažer musí uvědomit, že problém nemusí být jenom na straně zaměstnance, nýbrž i na straně manažera, který je odpovědný za výběr a hodnocení zaměstnanců. V rámci určitých zásad musí být kritika na rozdíl od pochvaly neveřejná a nevztahuje se k osobě zaměstnance, ale k jeho pracovnímu výkonu. Účelem cíleného projednání všech pozitiv a negativ pracovního výkonu zaměstnance

v předešlém období je předpokladem pro dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období.

Jak uvádí Kociánová (2010) vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje plnění těchto obecných zásad:

- *za průběh rozhovoru odpovídá hodnotitel (musí se na něj připravit a zajistit si podklady),*
- *hodnotící rozhovor se musí týkat práce, osobnosti jen v souvislosti se samotnou prací,*
- *hodnotitel vychází při hodnocení zaměstnance z nároků na dané pracovní místo,*
- *hodnotící rozhovor je oboustrannou diskuzí a nikoliv monologem ze strany hodnotitele,*
- *hodnotitel klade otevřené otázky, naslouchá, ověřuje nejasné informace či informace, o nichž pochybuje a ověřuje stanovisko zaměstnance,*
- *diskuze o faktech, které se konkrétně týkají práce,*
- *rozhovor by měl veden ve vhodném, nerušeném prostředí.*
- *v průběhu hodnotícího rozhovoru by neměla být opomenuta chvála za dobré pracovní výsledky*

Zároveň je velmi důležité, aby se manažeři vyvarovali chyb při hodnocení pracovního výkonu.

3.4.3.1 Chyby v hodnocení zaměstnance a vedení hodnotícího rozhovoru

V realizaci systému hodnocení se objevuje řada chyb, které můžeme rozdělit na chyby zakotvené v samotném systému hodnocení, chyby na straně hodnocených a na chyby na straně hodnotitelů.

Chyby zakotvené v systému hodnocení

K těmto chybám může dojít například při stanovování kritérií hodnocení, sestavení špatné metodiky hodnocení, nedostatečné objektivizaci příčin úrovně pracovního výkonu (není přihlíženo k tomu, jestli zaměstnanec mohl ovlivnit výsledek), nevyhovující metodické přípravě hodnotitelů, nedostatečné účasti zaměstnanců na celém průběhu a formulování závěrů hodnocení, úspěchanosti a formálnosti hodnocení nebo při nevhodném průběhu vlastního procesu hodnocení.

Chyby na straně hodnocených

Důsledky těchto chyb zpravidla pramení z nedostatků v metodice, z nedůkladné přípravy systému hodnocení nebo z nedostatečného zprostředkování smyslu a cíle hodnocení managementem organizace.

Chyby na straně hodnotitelů

Chyby na straně hodnotitelů vyplývají z nedodržování formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení.

Častou chybou, která se v procesu hodnocení vyskytuje, vzniká při **špatně zvoleném měřítku stupnice hodnocení** (špatné určení průměrného pracovního výkonu). Tato chyba se projevuje přílišnou shovívavostí. Existuje zde tendence hodnotit zaměstnance příliš shovívavě. Průměrný pracovní výkon je totiž pokládán za nejhorší výkon, a proto ti, co jsou lepší, než ti nejhorší jsou považováni za nadprůměrné. Oproti chybě shovívavosti existuje i chyba přísnosti, což je tendence hodnotit zaměstnance až příliš přísně.

Další chybou je **centralizační tendence**, která spočívá v zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru. Všichni zaměstnanci jsou tudíž hodnoceni jako průměrní. Hodnotitel se v tomto případě zbavuje nutnosti zdůvodnit uvedení pracovních nedostatků a nedostatečně akceptuje jak velmi dobré pracovní výkony, tak podprůměrné výkony, což je většinou vyvoláno snahou vyhnout se konfliktu a obhájit správnost hodnocení před hodnoceným zaměstnancem. Důsledkem této chyby je snížení motivační účinnosti výsledku hodnocení.

V procesu hodnocení se také vyskytuje **efekt zakotvení**. Hodnotitel se stává předpojatý a zaujatý a zaměstnance má předem zařazeného bez ohledu na fakta o jeho stávajícím pracovním výkonu. Můžeme zde zařadit i předsudky či zaujatost hodnotitele proti hodnocenému na základě postojů z minula nebo konfliktů, které se zaměstnancem měl. Zde se může objevovat i skrytá forma diskriminace, která je způsobena hrubým etickým ale i protiprávním postojem z důvodu rasy, etniky či pohlaví.

Chybou je také to, že hodnotitel srovnává svůj pracovní výkon s výkonem zaměstnance nebo porovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci spíše než s výkonnostními standardy. V tomto případě se jedná o **chybu kontrastu**.

Dále se často zmiňuje **negativistická chyba**, kdy hodnotitel akceptuje pouze negativní stránky a skutečnosti spojené se zaměstnancovým pracovním výkonem. Hodnotitel nepoužívá pozitivní jazyk a ani nehledá možnosti uznání a pochvaly tam, kde jsou pro ně důvody. Důsledkem je ztráta motivace pro zlepšování a přesvědčování zaměstnance, že úkolem hodnocení je především hledat chyby a sankcionovat je.

Velmi známou chybou nejen v hodnotícím procesu je chyba „**haló**“ nebo „**horn**“ efektu. Hodnotitel je ovlivněn dobrým výsledkem v jedné oblasti hodnocení, a proto jsou pak i ostatní oblasti hodnoceny pozitivně. V tomto případě se jedná o „haló efekt“. V opačné variantě „haló efektu“ se jedná o ovlivnění jedním negativním znakem jednání, který převáží nad ostatními prvky a celý výsledek se pak nese v negativním světle.

Další kategorie patří mezi nejzávažnější a nejhorší chyby, které svědčí o nedostatku etiky hodnotitele. Jedná se o **chyby favoritismu**, což jsou úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení a zároveň i jejich zneužití. V tomto případě může hodnotitel využít hodnocení k likvidaci a blokování zdánlivé konkurence nebo k opačně k protěžování svých přátel, oblíbenců nebo známých. Řadíme zde také protěžování či poškozování příslušníků určitých sociálních skupin, etnik, národností, rasy nebo pohlaví. Jak již bylo uvedeno u efektu zakotvení, i zde se může jednat o diskriminaci (Dvořáková, 2012).

3.5 Implementace, zavádění systému hodnocení

Jak uvádí Pilařová (2008, s. 105) „vytvoření kvalitního systému hodnocení je nezbytnou, nikoliv jedinou podmínkou pro jeho akceptaci a následné efektivní využívání napříč firmou.“ Přijetí systému hodnocení významně ovlivňuje načasování a způsob tvorby a implementace nového systému, postup realizace hodnocení a vzájemná propojenost s ostatními systémy. Pokud chce organizace zavádět změny, musí se také seznámit s principy řízení změn, zákonitostmi vývojových fází organizace a s řízením projektů.

Při zavádění systému hodnocení není možné předpokládat, že se celý systém ihned nastartuje se všemi metodami, které podporují cíle hodnocení. Obvykle se jedná o delší proces, kdy metody jsou zaváděny postupně, jak je tvořena důvěra v systém. Taktéž se hodnotící systém zavádí dříve u některých skupin zaměstnanců než u jiných. Je dobré začínat nejdříve u top managementu a u prodejních kanálů.

Samotné zavedení systému hodnocení může trvat většinou 2-3 roky. V prvním roce se obvykle začíná a končí motivačně-hodnotícím rozhovorem, dále také Metodou klíčových událostí a Assessment Centrem. Následují další metody sloužící pro efektivní zavedení systému hodnocení.

Při sestavování a zavádění systému hodnocení si musí organizace sama odpovědět na několik otázek a to například koho, jak a čím budeme hodnotit, kdo a jak bude kvalifikován, jak bude systém zaváděn, jak bude zajištěna nestrannost a nezávislost, jak bude hodnocení dokumentováno nebo kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému (Hroník, 2006).

3.5.1 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem

Hodnocení zaměstnanců má mnoho vazeb s řadou dalších personálních činností. Z výsledků hodnocení zaměstnanců může čerpat personální plánování. Jsou zde brány v úvahu nejen při plánování personálního rozvoje zaměstnanců, při plánování potřeb zaměstnanců a zvažování možností pokrytí této potřeby z vlastních zdrojů. Na to také navazuje hledání rezerv a plánování takových personálních činností, jako je například získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání, rozmísťování nebo odměňování.

Hodnocení zaměstnanců poskytuje nenahraditelnou základnu v podobě popisu a specifikace pracovního místa neboli pro **analýzu pracovního místa**. Z výsledků hodnocení zaměstnanců může dojít redesignu jednotlivých pracovních míst, zvláště pak ke zlepšování pracovních podmínek nebo k odstraňování faktorů, které negativně ovlivňují pracovní výkon zaměstnance.

Dále hodnocení zaměstnanců tvoří základnu pro posouzení efektivnosti **získávání a výběru** zaměstnanců jedná-li se především o posuzování vhodnosti užitých metod při výběru zaměstnanců. Určité problémy v procesu získávání zaměstnanců se mohou odrazit ve snižování nároků na výkon nejen nových, ale i stávajících zaměstnanců. Rovněž kvalita procesu výběru zaměstnanců a jeho používaná kritéria, metody, ale i celkový přístup k výběru zaměstnanců ovlivňuje pracovní výkon.

Jak již bylo zmíněno, tak výsledky hodnocení slouží i v oblasti **vzdělávání a rozvoje** zaměstnanců, což přispívá k odvádění požadovaného pracovního výkonu a samozřejmě také k neustálému zlepšování pracovního výkonu.

Hodnocení zaměstnanců je rovněž důležité i v oblasti **odměňování**. Zde hodnocení determinuje tarifní zařazení zaměstnance, výši jeho platu či mzdy, odměn a v neposlední řadě také čerpání zaměstnaneckých výhod. Při uplatňování pojetí řízení pracovního výkonu je odměňování zaměstnanců ještě výrazněji provázané s hodnocením zaměstnanců.

V rámci **rozmísťování zaměstnanců** je hodnocení nejzákladnějším podkladem pro rozhodování o převedení na jinou práci, povýšení, přeřazení na nižší funkci, propouštění nebo penzionování. Rozmísťování zaměstnanců představuje účelové spojování zaměstnanců s pracovními místy, které se posléze projeví jak ve výkonu jednotlivce, tak i celé organizace.

Dále jsou pomocí hodnocení zaměstnanců ovlivňovány také **pracovní vztahy**. Hodnocení zaměstnanců by mělo být zásadové, spravedlivé, podložené objektivními kritérii, s objektivně zjištěnými informacemi, aby i pro zaměstnance a jejich organizace bylo přijatelné jako argument pro personální rozhodnutí.

3.5.2 Role liniových vedoucích, personalistů a zaměstnanců v systému řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Čopíková et al. (2015 s. 85) konstatuje, že „na tvorbě, implementaci, realizaci a hodnocení uplatňování efektivního procesu řízení pracovního výkonu by se měli podílet personalisté, liniovní vedoucí i samotní zaměstnanci organizace.“ Jedná se však o ideál, který vyžaduje čas i odhodlání. Jednotliví aktéři v procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení musí spolupracovat, aby se zajistilo, že měření výkonu nebo výkonnosti a poskytování zpětné vazby bylo spravedlivé a účinné pro všechny, kterých se to týká.

Rozhodující roli v každé fázi cyklu řízení pracovního výkonu hrají **linioví manažeři**. V první fázi plánování totiž projednávají s členy svých týmů jejich cíle, role a plány zvyšování výkonu nebo plány osobního rozvoje. Tito manažeři v průběhu roku řídí pracovní výkon zaměstnanců tím, že neustále monitorují výsledky a porovnávají je s plány a zajišťují, aby v případě potřeby byly podniknuty nápravné kroky. Rovněž poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu, podporu, pomoc a v případě potřeby koučují.

Personalisté také hrají důležitou roli v procesu řízení pracovního výkonu a to tím, že nesou zodpovědnost za to, že dané procesy jsou v souladu s vnitřním prostředím organizace a splňují podmínky dané legislativou. Jsou v úzkém kontaktu s liniovými manažery, se kterými spolupracují, poskytují jim pomoc a podporu, napomáhají s rozvojem jejich kompetencí a směřují je k jejich využívání. Personalisté musí rovněž navrhnout postupy v rámci řízení pracovního výkonu a jsou odpovědní za jejich vhodnou implementaci. Personalisté by měli spíše pomáhat při řízení pracovního výkonu, než aby ho řídili.

Další důležitou skupinou jsou samotní **zaměstnanci**. Jejich hlavní odpovědností je vyžadování otevřené a upřímné zpětné vazby, aby ji mohli využít pro zlepšování svého pracovního výkonu a kompetencí. Všichni zaměstnanci včetně těch, co nejsou na vedoucích pozicích, mnohdy sdílí odpovědnost za hodnocení ostatní zaměstnanců a poskytují jim zpětnou vazbu.

Shrnutí teoretické části

Teoretická část této diplomové práce se zabývala východisky v procesu hodnocení zaměstnanců.

První část byla věnována procesu řízení pracovního výkonu, na který navazuje proces hodnocení. V procesu hodnocení zaměstnanců byly blíže specifikovány cíle a důvody k zavádění systému hodnocení.

Druhá část se týkala samotného procesu hodnocení, jeho kritérií a typy hodnocení podle hodnotitele. Velkou roli v procesu hodnocení zaměstnanců hrají metody používané pro samotné hodnocení. Tyto metody můžeme rozdělit na dvě skupiny - srovnávací a nesrovnávací.

Velká část teoretické části práce byla zaměřena na hodnotící rozhovor, který je významnou součástí procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců a je veden mezi manažerem a zaměstnancem. Dále zde byly blíže specifikovány chyby v hodnocení zaměstnanců, které lze rozčlenit na chyby v samotném systému hodnocení, chyby na straně hodnocených a na straně hodnotitelů.

Následující a poslední kapitola se věnovala implementaci a zavádění systému hodnocení zaměstnanců do organizace, vztahu hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem a jednotlivým rolím liniových vedoucích, personalistů a zaměstnanců v procesu hodnocení zaměstnanců.

4 Charakteristika společnosti Geis CZ s.r.o.

Zvolenou organizací pro účely této diplomové práce je společnost Geis CZ s.r.o. s hlavním sídlem v Ejpvicích. Společnost Geis CZ s.r.o. je součástí mezinárodního holdingu a působí na českém trhu od roku 1991. Mezi její hlavní činnosti patří systémová přeprava kusových a paletových zásilek, logistika a celovozová přeprava.

Cílem této části diplomové práce je přiblížení této společnosti z pohledu historického, současného, organizačního a personálního.

4.1 Představení společnosti Geis CZ s.r.o.

Společnost Geis CZ s.r.o. je součástí celosvětové logistické skupiny Geis Group, která je řízena z německého Bad Neustadtu. Skupina Geis Group působí převážně ve střední Evropě. Na obr. 4.1 je možné vidět oblasti, které jsou součástí Geis Group.

Obr. 4.1 – Holding Geis Group



Zdroj: GEIS. *Standorte*. [online]. 2017. [cit. 9. 2. 2017]. Dostupné z: <<https://www.geis-group.com/de/standorte>>.

Každá z firem skupiny je zaměřena na specializovaný segment přepravy. Jak již bylo zmíněno, společnost Geis CZ s.r.o. se stala v rámci skupiny předním celovozovým přepravcem,

poskytovatelem veškerých logistických služeb a dopravcem kusových a paletových zásilek. Společnost provozuje 20 poboček a specializovaných pracovišť, z nichž je 14 zapojeno do vnitrostátní dopravy kusových zásilek. Jako její stěžejní produkty můžeme zmínit paletovou a balíkovou přepravu, celovozovou přepravu nebo kontraktní logistiku. Všechny činnosti provozuje na 145 000 m² logistických ploch a 95 000 m² vnitřních skladových ploch.

Geis CZ s.r.o. rovněž drží certifikáty kvality ISO 9001:2008 a 14001:2004 a garantuje poskytování vysoce kvalitních služeb pravidelně kontrolované nezávislou auditorskou společností. Zároveň se snaží o udržování nejvyšší možné technologické úrovně jejich zařízení, a proto je každá zásilka po převzetí do přepravy opatřena EAN kódem. Následné skenování zásilky probíhá při každé její manipulaci a získaná data jsou ukládána do informačního systému, který zajišťuje online sledování. Zásilky jsou poté odbaveny a roztrženy nejnovějšími technologiemi snižující chybovost a zároveň zvyšující úspěšnost jejich doručení.

Dlouhodobým cílem Geis CZ s.r.o. je být předním poskytovatelem komplexních logistických služeb a zajišťovat nejkvalitnější servis za konkurenceschopné ceny (Geis.cz, 2017).

4.1.1 Historie společnosti Geis CZ s.r.o.

Mezinárodní skupina Geis Group začínala jako malá přepravní společnost v Německu, kterou v roce 1948 založil pan Hans-Georg Geis. Později se k němu připojil jeho bratr Wolfgang Geis a dodnes jsou hlavními majiteli a jednatelem celého holdingu.

V průběhu desítek let společnost prošla značnými změnami a nyní se řadí do globálních poskytovatelů komplexních logistických služeb. Jako již celosvětová skupina vstoupila v roce 1991 na český trh pod obchodním názvem Geistransport s.r.o. a vytvořila společný podnik se Škodou Plzeň. Poté byla v roce 1996 založena firma ISL – Internacionální spedice a logistika s.r.o. poskytující souhrnné dopravní služby společnosti Siemens Frenštát a Mohelnice. Dále se skupina firem zastřešených německou společností Geis na českém území rozrostla díky akvizici firmy AutoPost express, s.r.o., která disponovala vlastním distribučním systémem dopravy kusových zásilek. Současná podoba společnosti Geis CZ s.r.o. vznikla až v roce 2002 fúzí společností Geistransport s.r.o., ISL s.r.o. a AutoPost-Express s.r.o.

4.1.2 Organizační struktura společnosti Geis CZ s.r.o.

Ve společnosti Geis CZ s.r.o. je nyní zaměstnáno kolem 1 170 zaměstnanců. Na vedení a řízení společnosti se neustále a aktivně podílejí majitelé holdingu bratři Geisové. Určují dlouhodobou strategii, schvalují roční rozpočty a rozhodují o investicích. Geis CZ s.r.o. má 4 jednatele, kteří jsou zodpovědní za hospodářské výsledky a metodické a disciplinární řízení společnosti. Každému jednatele náleží určitá oblast odpovědnosti. Jde především o provoz, finance, obchod, lidské zdroje, controlling, marketing, řízení kvality a IT. Společnost má také další dva statutární zástupce, jimiž jsou dva prokuristé zodpovědní za provoz, správu a údržbu budov (Facility management). Dále jsou v organizační struktuře významné pozice provozního a obchodního ředitele, ředitele logistiky a ředitele IT. Společnost má po České republice celkem 14 poboček, které v organizační struktuře sehrávají jednu z nejdůležitějších rolí. Každá pobočka je vedena ředitelem pobočky. Tito ředitelé jsou kompletně odpovědní za jejich fungování. Náplní jejich činností jsou hlavně hospodářské výsledky, obchodní činnosti, plnění plánů, personální obsazení a další. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců Geis CZ s.r.o. jsou skladníci. Dále jsou zde obchodní manažeři, dispečeři a vedoucí a administrativní zaměstnanci. Ačkoli společnost Geis CZ, s.r.o. patří v České republice k předním spedičním a dopravním firmám, zaměstnává pouze minimum vlastních řidičů. Většina přepravní kapacity je tudíž realizována prostřednictvím extérních dopravců. Pro lepší zachycení organizační struktury bylo vytvořeno schéma, které je v této diplomové práci vloženo jako příloha č. 1.

4.1.3 Náplň a obsah personální práce ve společnosti Geis CZ s.r.o.

Personální práci v této společnosti zajišťuje personální oddělení, kde pracují 4 personalistky. Všechny personalistky mají dlouholeté zkušenosti a praxi v oblasti řízení lidských zdrojů. Náplň jejich práce není orientovaná pouze na jedinou personální oblast, a proto si musí vzájemně pomáhat a být dobře zastupitelné ve všech oblastech v případě nepřítomnosti jedné z nich. Do činností a práce personalistek jsou zahrnuty činnosti od výběru a nástupu zaměstnance do společnosti, vybavení ho právními dokumenty, adaptace, zaškolení, poskytování vzdělávání a zvyšování či rozšiřování jejich kvalifikace až po výstup zaměstnance ze společnosti. Personální oddělení sehrává důležitou úlohu v procesech řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Práce personálního oddělení je tudíž pro celou organizaci velice důležitá až klíčová.

5 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců

Cílem následující kapitoly diplomové práce je rozbor a popis systému hodnocení zaměstnanců v logistické společnosti Geis CZ s.r.o. Při šetření, jak celý systém hodnocení ve společnosti probíhá, bylo použito vybraných metod. Byly zvoleny metody nestrukturovaných rozhovorů s personalistkou, stanoveny výzkumné otázky a provedeno anonymní dotazníkové šetření z pohledu hodnocených a hodnotitelů.

5.1 Popis stávajícího systému hodnocení

Cílem a úkolem stávajícího systému hodnocení společnosti Geis CZ s.r.o. je dosahování strategických cílů organizace. Strategie společnosti se proto odráží v těchto záměrech:

- a. dodržovat a plnit dohodnuté termíny zakázek při zachování vysoké kvalitativní úrovně služeb či výrobků,*
- b. získávat nové zákazníky vysokou kvalitou práce ve všech oblastech činností,*
- c. rozšiřovat rozsah služeb pro stávající zákazníky,*
- d. prohlubovat integrovaný systém ISO dle ISO 9001 a ISO 14001 jako systém řízení firmy,*
- e. vytvořit podmínky pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců s cílem příznivě ovlivnit proces neustálého zvyšování kvality služeb a výrobků,*
- f. rozvíjet vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy na bázi měřitelných kvalitativních ukazatelů,*
- g. vytvářet předpoklady pro ekologické chování společnosti a dodržovat příslušné legislativní požadavky v oblasti životního prostředí.*

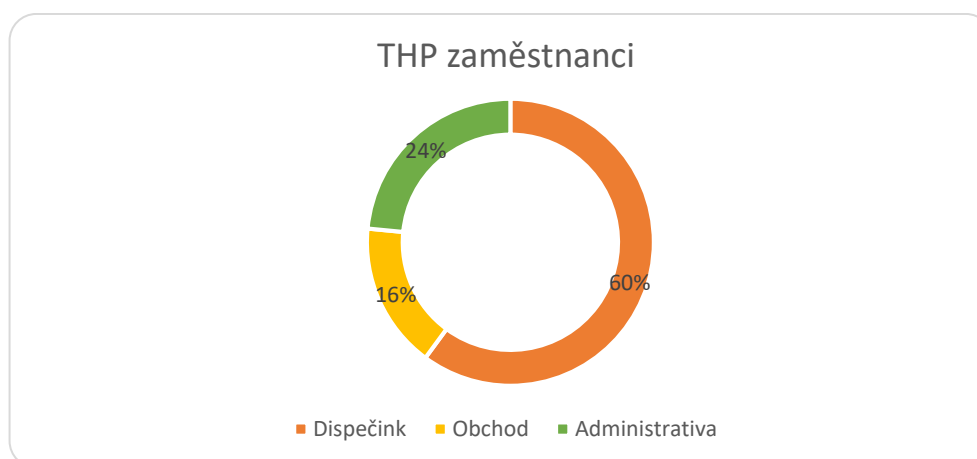
Vedení společnosti Geis CZ s.r.o. proto od svých zaměstnanců očekává aktivní spolupráci s vedením firmy, důsledné a přesné dodržování postupů stanovených dokumentací integrovaného systému ISO, neustálé uvědomování si, že cílem činnosti společnosti je spokojený zákazník, ztotožnění se s pocitem sounáležitosti se společností a soustavné sebevzdělávání a zvyšování odborných znalostí a dovedností. Z tohoto pohledu je systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti považován za velmi důležitý.

V rámci celého popisu stávajícího systému hodnocení ve společnosti Geis CZ s.r.o. je tato práce zaměřena na hodnocení THP zaměstnanců. Do této skupiny zaměstnanců ve společnosti můžeme zařadit oblasti:

- a. *obchodu,*
- b. *administrativy,*
- c. *dispečinku.*

Celá skupina THP zaměstnanců čítá 213 zaměstnanců, což je asi 19% z celkového počtu zaměstnanců ve společnosti Geis CZ s.r.o., kterých je celkem 1170. V následujícím grafu 5.1 je znázorněn podíl jednotlivých oblastí na celkovém počtu vybraných zaměstnanců.

Graf 5.1 – Počet THP zaměstnanců ve společnosti Geis CZ s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.3 – Počet THP zaměstnanců

Zaměstnanci	Obchod	Administrativa	Dispečink
Absolutní četnost	35	50	128
Relativní četnost (%)	16	24	60

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.1 Popis pracovních oblastí a jednotlivých pracovních míst

Systém hodnocení ve společnosti Geis CZ s.r.o. probíhá u vybraných tří oblastí THP zaměstnanců velmi obdobně.

Jak již bylo zmíněno, vybranými zaměstnanci pro úpravu systému hodnocení jsou THP zaměstnanci, kteří se dělí do tří skupin a to obchodu, administrativy a dispečinku. V této části jsou proto vytvořeny stručné popisy těchto oblastí a pracovních pozic v jednotlivých oblastech.

A. OBLAST OBCHODU

V této oblasti ve společnosti Geis CZ s.r.o. pracuje celkem 35 zaměstnanců z toho je 22 obchodních zástupců a 13 obchodních asistentů. Skupina zaměstnanců obchodu se od ostatních odlišuje stanoveným prémiovým řádem, který stanovuje pravidla pro výplatu prémie na pozicích obchodních zástupců a obchodních asistentů. Prémiový řád pro tyto pracovní pozice je uveden v příloze č. 2.

Obchodní zástupce

Obchodní zástupce je v přímém kontaktu se všemi klienty. Je zcela zodpovědný za jednání s klienty a hledání nových klientů. Obchodní zástupce si také sjednává osobní schůzky s klienty a projednává s nimi jednotlivé potřeby, požadavky, ceny, termíny a mnoho dalšího. Řešení jednotlivých obchodních případů však přenechává podřízenému, kterým je obchodní asistent.

Obchodní zástupce rovněž řeší s klientem jednotlivé pohledávky, které mu avizuje obchodní asistent.

Obchodní asistent

Náplní práce obchodního asistenta je zajišťování podpory obchodnímu zástupci v době jeho nepřítomnosti. Dále kontroluje, řeší a třídí pohledávky a to včetně záznamu do účetního softwaru. Poté vždy avizuje obchodnímu zástupci, že vznikla okamžitá potřeba řešit s klientem pohledávku osobně. Rovněž spolupracuje s dispečery, od kterých přejímá informace o nedoručených zásilkách a ty dále předává zákazníkům.

Obchodní asistent je v přímém spojení se všemi pobočkami a to včetně zákaznického centra a následně podává informace obchodnímu zástupci.

Mezi další činnosti v návaznosti na práci obchodního zástupce patří zpracovávání telefonických a e-mailových poptávek, sjednávání schůzek obchodního zástupce s klienty, přípravy smluv s klienty nebo zpracovávání reportů za danou pobočku.

Samostatně obchodní asistent zajišťuje spolupráci s dispečinkem, obstarává opravy faktur a dobropisy, vedení a archivaci dokumentů, zadávání ceníků nových klientů do systému nebo vyhledávání nových potenciálních klientů.

B. OBLAST ADMINISTRATIVY

Oblast administrativy je složena ze zaměstnanců účetního oddělení, oddělení IT, oddělení pracovníků Call centra a zaměstnanců administrativy, kteří jsou přítomni na každé pobočce.

Účetní

Práce účetních ve společnosti Geis CZ, s.r.o. se nijak neliší od jiných firem. Účetní oddělení ve firmě zajišťuje veškerou evidenci účetních činností, odvody daní a pojištění, výpočet mezd, vedení mzdové evidence a mnoho dalšího.

IT pracovník

Zaměstnanec IT ve společnosti zajišťuje technickou podporu a údržbu všech informačních systémů. Je rovněž zodpovědný za instalace programového a systémového vybavení, technickou podporu. Tito IT zaměstnanci rovněž pracují na každé pobočce, aby byl zajištěn technický a systémový provoz.

Pracovník Call centra

Pracovník Call centra plní pouze informační roli. Je v neustálém kontaktu s klienty a řeší konkrétní problémy.

Administrativní pracovník ve spedici

Tento zaměstnanec řeší a zpracovává objednávky od zákazníků a vyřizuje korespondenci. Je podřízen dispečerům, se kterými spolupracuje.

C. OBLAST DISPEČINKU

Dispečeri se ve společnosti Geis CZ s.r.o. dělí podle druhů přepravy a to na dispečery celovozových přeprav a dispečery sběrné služby. Rozdíl mezi těmito dvěma skupinami spočívá ve využívání odlišných informačních systému. Náplň práce každého dispečera je však velmi podobná.

Dispečer

Hlavní náplní práce dispečera je sledování příjezdů a odjezdů řidičů na depo (sklad). Dispečer zapisuje časy příjezdů a odjezdů řidičů do výkonnostní tabulky, hodnotí stav vozidla a připravenost řidiče na trasu. Dispečer musí posoudit stav řidiče a v případě, že řidič nevyhovuje požadavkům, je dispečer oprávněn řidiče odvolat a zajistit řidiče náhradního. V případě nedodržení času příjezdu je dispečer odpovědný za udělení pokuty a informování řidiče a svého nadřízeného. V popisu práce dispečera je také provádění pravidelného školení řidičů a to minimálně jednou měsíčně. Z tohoto školení si vede písemný záznam, který musí zahrnovat obsah, datum školení a dále jména a podpisy zúčastněných řidičů.

Dispečer je rovněž odpovědný za naskenování všech zásilek ve skladu, za zpracování Svozového listu a jeho předání řidiči, za kontrolu palet, za kontaktování zákazníka v případě problému a mnoho dalšího.

5.1.2 Současný systém hodnocení THP zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno, systém hodnocení probíhá u tří skupin THP zaměstnanců podobně. Hodnocení zaměstnanců probíhá oficiálně jedenkrát za rok a provádí se vždy v prvních čtyřech měsících v roce (tedy do konce dubna). Je prováděno příslušným nadřízeným zaměstnancem a to tedy buď jednou ročně, nebo případně častěji dle aktuální potřeby. Hodnotitelem může být ředitel, vedoucí pobočky, oddělení nebo jiný kompetentní zaměstnanec.

V procesu samotného hodnocení zaměstnance probíhá hodnotící rozhovor. Každý hodnocený zaměstnanec v rámci hodnotícího rozhovoru obdrží standardizovaný hodnotící formulář, který společně s nadřízeným vyplňuje. Organizace má vytvořen formulář, který je uveden v příloze č. 3. Tento formulář je určen pro hodnocené zaměstnance v oblasti obchodu, administrativy a dispečinku. Hodnocený zaměstnanec zde vypíše základní údaje o sobě, své pracovní pozici a o místu výkonu práce. Hodnotící formulář se dá přirovnat k metodě hodnotící (klasifikační) stupnice. Jedná se o nesrovnávací metodu, která má předem stanovená kritéria a disponuje svojí stanovenou škálou. Tuto metodu si firma zvolila pravděpodobně proto, že se považuje za jednu z nejvíce uplatňovaných metod, jelikož nepřináší finanční ani časové zatížení a je použitelná pro velký počet zaměstnanců. V tomto formuláři se boduje zaměstnancův pracovní výkon, motivace, spokojenost, týmová práce a odborné dovednosti v rozmezí 1 - 4 bodu. Bodové hodnocení je navrženo pomocí čtyř bodů, které znamenají: 1 bod – podprůměrný, 2 body – průměrný, 3 body – optimální, 4 body – nadprůměrný. V hodnotícím formuláři nejdříve nadřízený vyplňuje hodnocení pracovního

výkonu zaměstnance (bod č. 1), dále hodnotí týmovou práci (bod č. 3) a odborné dovednosti a osobní rozvoj (bod č. 4). Hodnocený zaměstnanec hodnotí svou motivaci a spokojenost ve firmě (bod č. 2). Zaměstnanec se může na konci formuláře také vyjádřit k profesním přáním a potřebám na další období. Formulář ročního hodnocení zaměstnance je rovněž doplněn o možnost slovně definovat každý stupeň.

V současném systému hodnocení nadřízený uplatňuje jak formální (hodnotící rozhovor, hodnotící formulář), tak i neformální hodnocení svých THP zaměstnanců.

V rámci neformálního hodnocení nadřízený příležitostně zjišťují plnění pracovních úkolů, dodržování správného pracovního chování a poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu.

Samotný systém hodnocení ve společnosti neprošel žádnou změnou nejméně 10 let. Je možno doporučit určitá opatření, aby se systém hodnocení stal efektivnějším.

5.1.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců

THP zaměstnanci jsou ve společnosti hodnoceni pomocí stejných kritérií. V rámci hodnocení jsou nejdůležitější tato posuzovaná kritéria:

- *pracovní disciplína a spolehlivost,*
- *pracovní výkon,*
- *kvalita práce,*
- *pracovní postoje,*
- *pracovní iniciativa,*
- *odborné dovednosti a osobní rozvoj,*
- *hodnocení týmové práce (z pohledu hodnotitele/nadřízeného),*
- *motivace a spokojenost ve firmě (z pohledu hodnoceného zaměstnance).*

5.1.4 Typy hodnocení dle hodnotitele

Ve společnosti Geis CZ s.r.o. probíhá hodnocení podle hodnotitele THP zaměstnanců podle typu „přímý nadřízený hodnotí své podřízené“. Nadřízený zaměstnanec má pro hodnocení patřičné kompetence a kvalifikaci, zná se osobně s hodnoceným zaměstnancem, je s ním v denním kontaktu a rozumí jeho náplni práce. Je rovněž srozuměn s kritérii, podle kterých ho může správně a spravedlivě hodnotit. Výsledkem tohoto hodnocení je vyplněný formulář, který se zasílá na personální oddělení. Na personálním oddělení se vyplněné

formuláře na závěr vyhodnotí z pohledu konkrétních návrhů na zlepšení a z pohledu konkrétních stížností zaměstnanců v rámci firmy.

5.1.5 Příprava na hodnotící rozhovor

Příprava na hodnocení THP zaměstnanců se mnohdy na jednotlivých pracovištích a pobočkách liší. Někteří nadřízení vyžadují, aby se zaměstnanci na hodnotící rozhovor sami připravili a potom v rámci něj zhodnotili svoji celoroční práci. Řada z nadřízených zaměstnanců to však nevyžaduje. V takovém případě zaměstnanec vyplní část příslušného hodnotícího formuláře a odevzdá jej nadřízenému.

5.1.6 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je jakýmsi závěrem celého procesu systému hodnocení THP zaměstnanců. Hodnotící rozhovory se konají v kancelářích přímých nadřízených (hodnotitelů). V rámci rozhovoru nadřízený vede s hodnoceným dialog, kde hodnocený interpretuje svoji celoroční práci. Následně nadřízený předá zaměstnanci standardizovaný formulář a společně jej vyplňují. Ve většině případů po vyplnění formuláře obě strany diskutují nad jednotlivými body. Nadřízený dále sděluje hodnocenému svůj pohled na jeho pracovní výkon a snaží se ho vhodně motivovat pro další období. Na závěr má hodnocený možnost vyjádřit se k budoucím rozvojovým potřebám a přáním pro další období. Cílem celého rozhovoru je dosáhnout vzájemné shody týkajících se budoucích potřeb zaměstnance a úkolů pro následující období. Pokud hodnocený zaměstnanec s hodnocením souhlasí, potvrdí hodnotící formulář svým podpisem. Hodnotící rozhovor je tedy ukončen podpisy obou stran na hodnotícím formuláři. Hodnotící formulář se následně zasílá na oddělení lidských zdrojů, kde dochází k jeho archivaci.

5.1.7 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálními činnostem

Systém hodnocení THP zaměstnanců navazuje na proces rozvoje a vzdělávání ve společnosti. Po ročním závěrečném zhodnocení zaměstnance provádí pracovník oddělení lidských zdrojů v koordinaci s hodnotiteli návrh na doplnění kvalifikace. Tyto návrhy vycházejí z aktuálních požadavků a změn v oboru a trhu a také z rozdílu požadavků kladených na pracovní pozice v organizační struktuře a skutečnostmi jako jsou konkrétní znalosti a schopnosti zaměstnance na dané pozici. Z těchto návrhů se stanoví plány výcviku a jeho

potřeby jsou minimálně jednou ročně na základě podkladů od manažerů přehodnocovány. Oddělení lidských zdrojů vyhodnocuje uplynulé roční vzdělávání, sleduje záznamy z hodnocení zaměstnanců a navrhuje na základě toho nový plán pro následující rok. Tento plán poté oddělení lidských zdrojů předloží ke schválení jednatelem a případné návrhy a změny konzultuje s ním.

Dále systém hodnocení navazuje i na motivaci zaměstnanců. Ve společnosti Geis CZ s.r.o. je sice motivace zaměstnanců součástí kontinuální manažerské profesionální činnosti, ale zároveň je také sledována a vyhodnocována právě při ročním hodnocení zaměstnance.

Hodnotící systém zaměstnanců také úzce souvisí i s rozmisťováním zaměstnanců. Nejedná se však mnohdy o přímé povyšování nebo přeřazení na nižší funkci. Spíše jde o to, že hodnocený může nadřízenému sdělit, že by chtěl převést na jinou práci nebo že plánuje přejít do jiného zaměstnání. Nadřízený má tak možnost plánovat nový nábor.

5.2 Analýza dotazníkového šetření

5.2.1 Stanovení výzkumných otázek

Před samotným začátkem šetření byly stanoveny tři hlavní výzkumné otázky. K těmto třem výzkumným otázkám byly dále formulovány výzkumné podotázky, které budou po vyhodnocení dotazníků verifikovány. Všechny otázky vycházejí z popisu stávajícího systému hodnocení ve společnosti a jsou vytvořeny na základě předchozích rozhovorů s personalistkou a analýzy interních materiálů společnosti.

- 1. Jsou THP zaměstnanci a jejich nadřízení spokojeni se stávajícím systémem hodnocení ve společnosti?**
 - a. Jsou THP zaměstnanci a jejich nadřízení spokojeni s objektivitou a spravedlností stávajícího systému hodnocení?
 - b. Jsou THP zaměstnanci a jejich nadřízení spokojeni s frekvencí stávajícího systému hodnocení?
- 2. Liší se celkové vnímání formálního hodnocení THP zaměstnanců od jejich nadřízených?**
 - a. Liší se od sebe hodnocení celkových kritérií (oblastí) u THP zaměstnanců a jejich nadřízených?
 - b. Liší se od sebe názory na hodnocení užitečnosti prvků hodnotícího systému u THP zaměstnanců a jejich nadřízených?

3. Je pro hodnocení THP zaměstnanců ve společnosti používán hodnotící rozhovor?

- a. Liší se od sebe názory na používání hodnotícího rozhovoru u THP zaměstnanců a jejich nadřízených?
- b. Liší se od sebe vnímání délky hodnotícího rozhovoru u THP zaměstnanců a jejich nadřízených?
- c. Mají THP zaměstnanci v rámci hodnotícího rozhovoru prostor pro sebehodnocení?
- d. Motivují nadřízení v rámci hodnotícího rozhovoru své podřízené?

5.2.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti Geis CZ s.r.o. probíhalo za pomoci anonymních dotazníků, které byly určeny pro hodnocené THP zaměstnance a pro jejich hodnotitele. Samotné dotazníky byly vytvořeny autorkou práce.

Dotazník pro hodnocené THP zaměstnance se skládal z 24 otázek, přičemž byl rozložen do tří částí. První část se skládala z otázek týkajících se samotného hodnocení. V druhé části se dotazovalo na hodnotící rozhovor, který vede nadřízený hodnoceného zaměstnance. Poslední část se obsahovala tři identifikační otázky, jako jsou věk, pohlaví a délka zaměstnání ve společnosti. Tento dotazník je vložen v práci jako příloha č. 4.

Dotazník pro hodnotitele byl koncipován velmi podobně jako dotazník pro hodnocené zaměstnance z důvodu možnosti následného porovnání odpovědí jednotlivých skupin. Tento dotazník se skládal z 22 otázek a jeho celé znění je vloženo v práci jako příloha č. 5.

Respondenti mohli na některé odpovědi odpovídat výběrem z více možností. U hodnocených zaměstnanců se jednalo o tyto otázky č. 9, 10, 18 a u hodnotitelů to byly otázky č. 7, 8, 16. V dotazníku pro hodnocené zaměstnance byla možnost u otázky č. 13 přejít na otázku č. 18, pokud zaměstnanec odpověděl, že s ním není veden hodnotící rozhovor. Stejnou možnost měli i nadřízení v dotazníku pro hodnotitele. Zde se ale jednalo o přeskočení z otázky č. 10 na otázku č. 16., pokud nadřízený pro hodnocení zaměstnance nepoužívá hodnotící rozhovor.

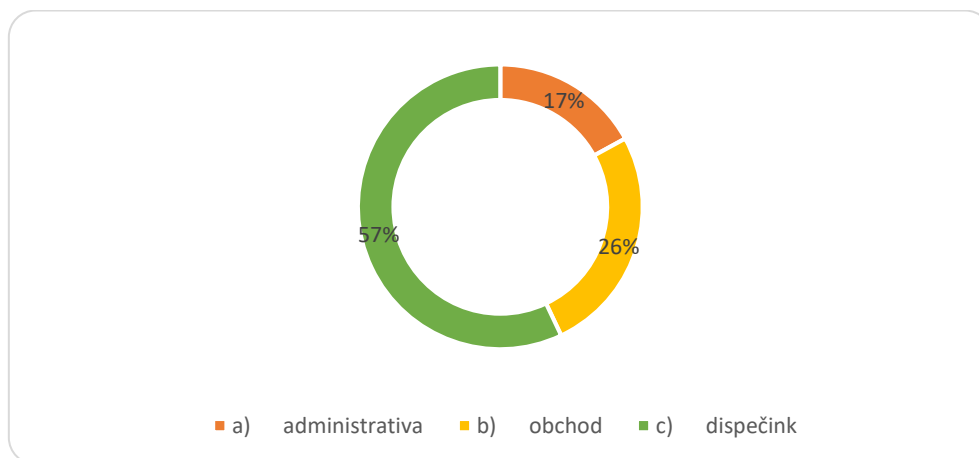
Dotazníkové šetření ve společnosti Geis CZ s.r.o. proběhlo ve dnech 20. 3. - 24. 3. 2017 a zúčastnilo se ho celkem 135 hodnocených THP zaměstnanců, tj. 63% z celkového počtu THP zaměstnanců a 24 hodnotitelů, tj. 57% z celkového počtu nadřízených zaměstnanců. Dotazníky byly zaslány zaměstnancům prostřednictvím webové stránky vyplnto.cz, kde byly uloženy ve stejné formě, jako v přílohách č. 4. a 5.

DOTAZNÍK PRO HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE

Otázka č. 1 - V jaké oblasti ve společnosti pracujete?

Z této otázky se mělo zjistit, v jaké oblasti pracuje zaměstnanec, který vyplňoval daný dotazník. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že pracuje v oblasti dispečinku a to 77 (57%). Další velkou skupinou byli zaměstnanci z oblasti obchodu a to v počtu 35 (26%) z celkového počtu dotazovaných a tedy z celkem 135 zaměstnanců. Nejmenší část dotazovaných a tedy 23 (17%) pocházeli z oblasti administrativy Pro lepší přehlednost jsou tato procenta zobrazena v grafu 5.1.1.

Graf 5.1.1 – Oblast práce

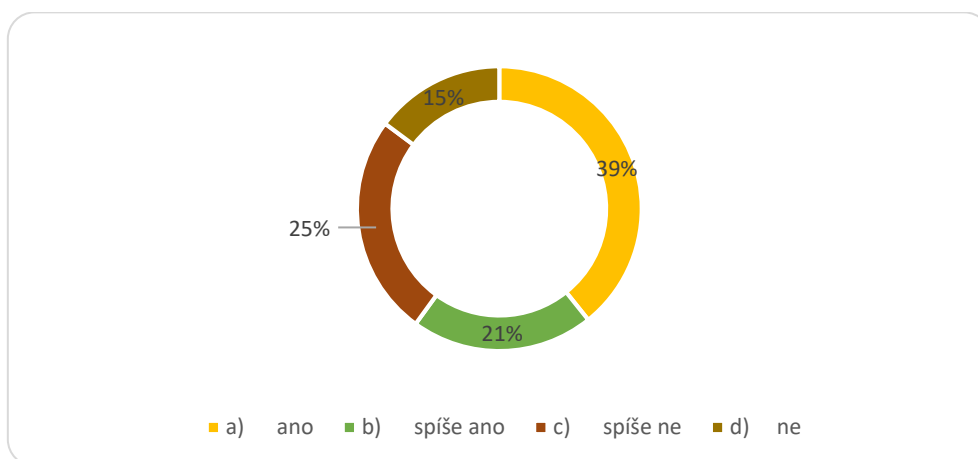


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 - Byl jste seznámen/a se systémem hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda byl zaměstnanec seznámen s daným systémem hodnocení někdy na začátku příchodu do společnosti. Odpovědi se velmi lišily, 53 (39%) respondentů odpovědělo, že bylo seznámeno se stávajícím systémem hodnocení, 28 (21%) respondentů zaznačilo, že spíše byli seznámeni se systémem hodnocení. Velká část však odpověděla, že spíše nebyla nebo vůbec nebyla seznámena se stávajícím systémem. Těchto respondentů bylo celkem 54 (40%). Všechny zjištěné údaje, jsou zaznačeny v grafu 5.1.2.

Graf 5.1.2 – Seznámení se systémem hodnocení

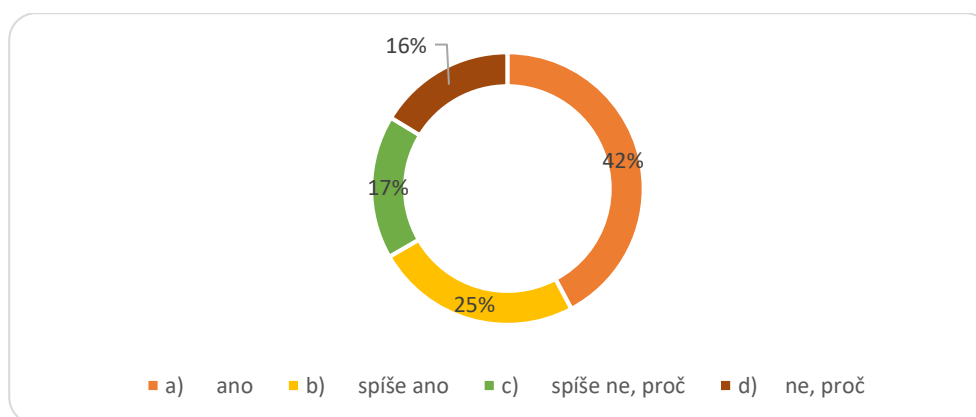


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 - Dá se říci, že jste spokojen/a se systémem hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Účelem této otázky bylo ohodnocení spokojenosti se stávajícím systémem hodnocení. Jak je patrné z grafu 5.1.3, tak výrazná většina je nebo spíše je spokojena se systémem hodnocení. Z celkového počtu dotazovaných 57 (42%) označilo jako odpověď ano a 33 (25%) dotazovaných spíše ano. Menší část respondentů odpovědělo na otázku negativním způsobem a to tak, že není spokojeno se stávajícím systémem hodnocení. V této skupině 23 (17%) respondentů odpovědělo, že spíše není spokojeno se stávajícím systémem hodnocení a 22 (16%), že vůbec není spokojeno se systémem hodnocení. Dotazovaní měli možnost vyjádřit se proč, nejsou spokojeni se systémem hodnocení. Někteří uváděli, že hodnocení je k ničemu, když není prováděno častěji nebo že není spravedlivé, na což se ptala i další otázka nebo že chybí zpětná vazba k hodnocení.

Graf 5.1.3 – Spokojenost se systémem hodnocení

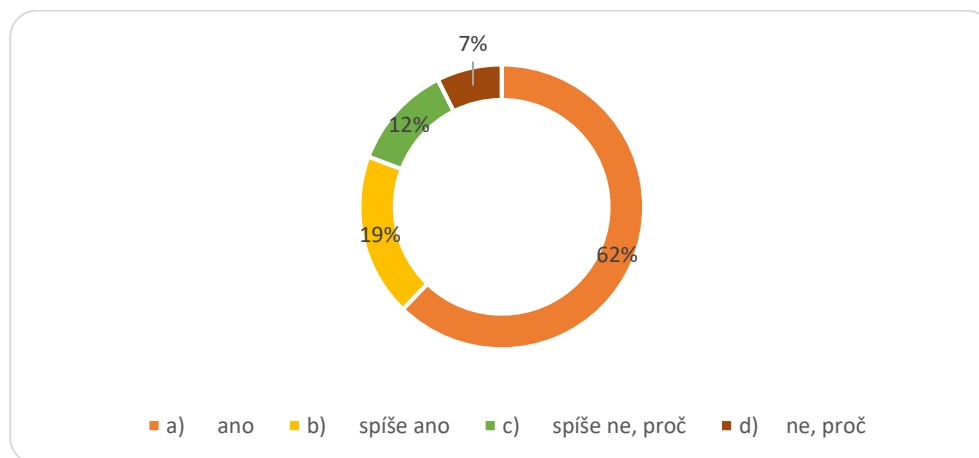


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 - Je podle Vašeho názoru stávající systém hodnocení spravedlivý a objektivní?

Další otázka se týkala názoru na spravedlnost a objektivnost hodnotícího systému. Respondenti měli z tohoto pohledu stávající systém zhodnotit. Převážné většině se systém hodnocení zdá spravedlivý a objektivní. Potvrdili to odpověďmi ano nebo spíše ano. Celkem tyto odpovědi zvolilo 109 (81%) respondentů. Respondenti, kteří odpověděli ne nebo spíše ne, měli možnost se vyjádřit k tomu, jaký se jim stávající systém z pohledu spravedlnosti a objektivnosti zdá. Těchto dotazovaných bylo 16 (12%) a 10 (7%). Čtyři respondenti z této skupiny se shodli na tom, že byli svým nadřízeným nespravedlivě hodnoceni z pohledu jejich výkonů a splnění cílů.

Graf 5.1.4 – Názor na spravedlnost a objektivnost systému hodnocení

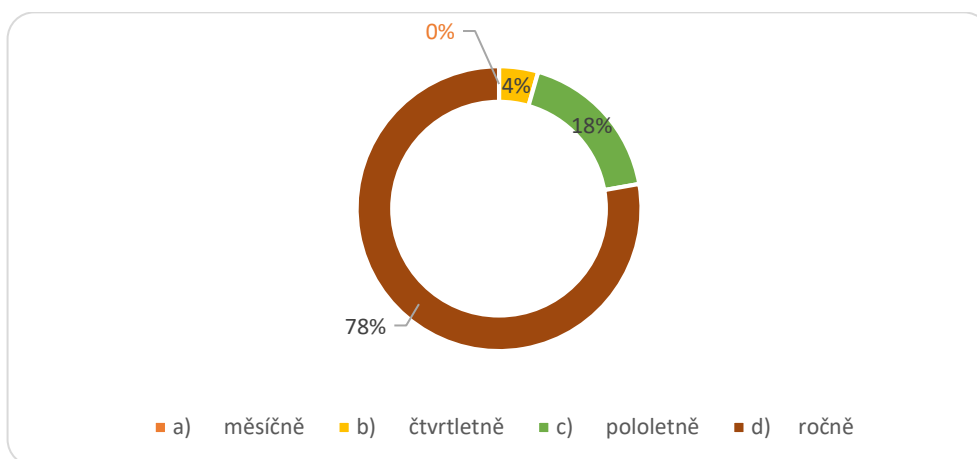


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 - Jak často ve Vaší společnosti probíhá formální hodnocení?

V této otázce byli respondenti dotazováni na frekvenci formálního hodnocení ze strany nadřízených. 105 (78%) respondentů se shodlo na tom, že formální hodnocení u nich probíhá jednou ročně. Někteří dotazovaní 24 (18%) odpověděli, že jsou hodnoceni pololetně a pouze 6 (4%) dotazovaných dokonce i čtvrtletně. Žádný respondent však neoznačil odpověď měsíčně. Výsledky této otázky jsou přehledně zobrazeny v grafu 5.1.5.

Graf 5.1.5 – Frekvence formálního hodnocení

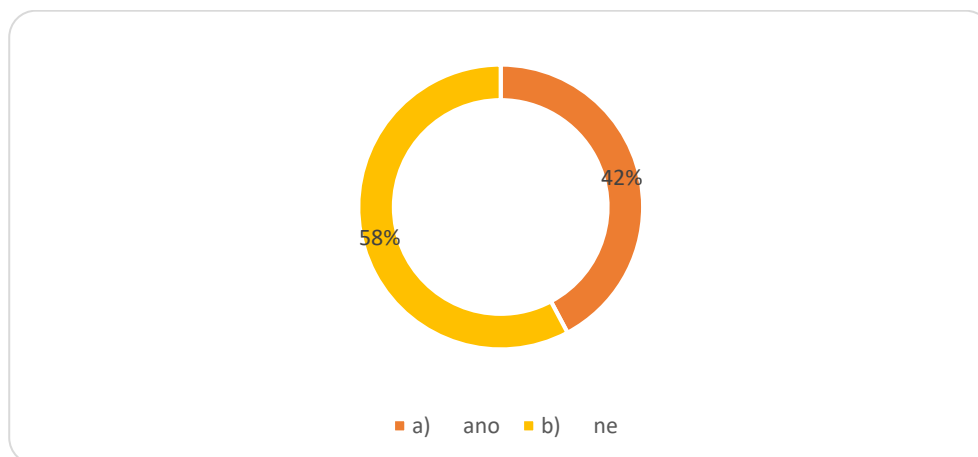


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 - Víte o termínu Vašeho hodnocení v dostatečně dlouhém časovém předstihu?

U této otázky měli respondenti možnost odpovědět pouze dvěma způsoby a to buď ano, nebo ne. Z vyhodnocení této otázky vyplynulo, že 78 (58%) respondentům není předem znám termín hodnocení. 57 (42%) dotazovaných uvedlo, že předem znají termín hodnocení a tudíž se na něj mohou i připravit.

Graf 5.1.6 – Znalost termínu hodnocení



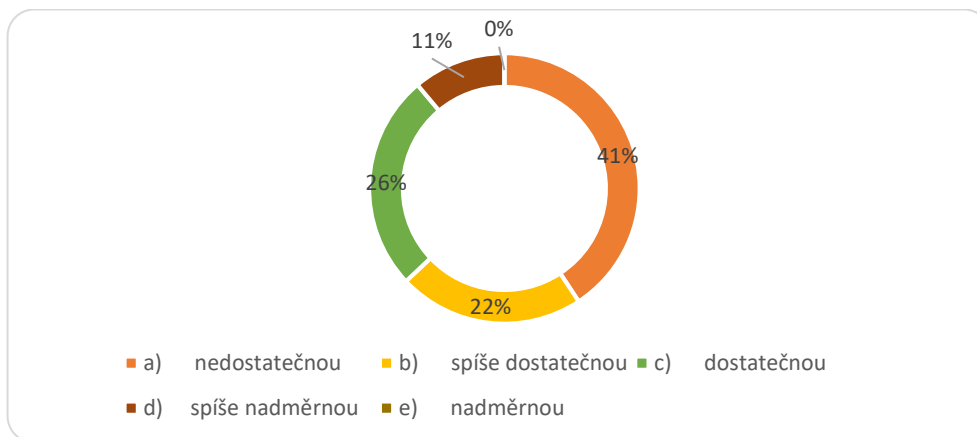
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 - Vaši frekvenci hodnocení považujete za:

Tato otázka směřovala ke zjištění názoru na frekvenci hodnocení. V této otázce měli dotazovaní vybrat z možností, jestli se jim frekvence hodnocení zdá nedostatečná, spíše dostatečná, dostatečná, spíše nadměrná nebo jenom nadměrná. Odpovědi se od sebe značně lišily. 55 (41%) dotazovaných považuje frekvenci hodnocení za nedostatečnou, 35 (26%)

dotazovaných za dostatečnou, 30 (22%) dotazovaných za spíše dostatečnou a 15 (11%) dotazovaných za spíše nadměrnou. Skupina zaměstnanců, která zvolila odpověď spíše nadměrnou, mohli na předchozí Otázku č. 5 odpovědět, že jsou hodnocení buď čtvrtletně, nebo pololetně.

Graf 5.1.7 – Názor na frekvenci hodnocení

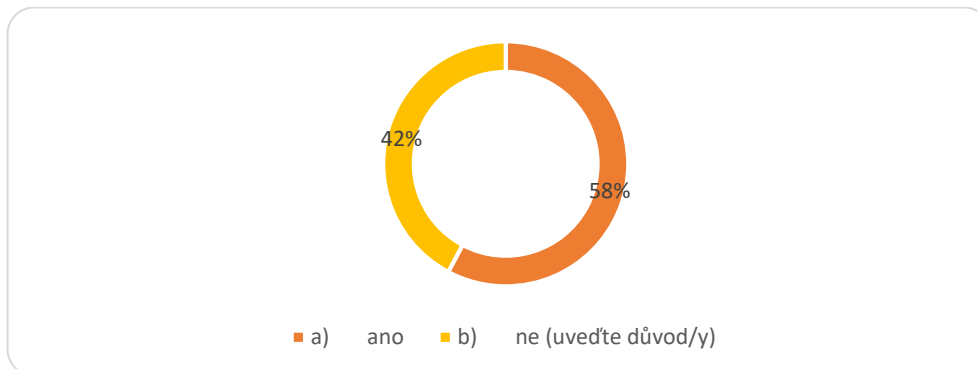


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 - Vyhovuje Vám celkový průběh Vašeho hodnocení?

V této otázce se měli dotazovaní vyjádřit k tomu, jak jim vyhovuje celkový průběh jejich hodnocení a případně napsat své názory nebo důvody toho, že jim stávající systém nevyhovuje. 78 (58%) dotazovaných stávající systém hodnocení vyhovuje a 57 (42%) moc nevyhovuje. Řada z dotazovaných připsala ke své odpovědi poznámku, že jim při hodnocení není věnován dostatečný prostor ke zhodnocení své práce. 3 dotazovaní rovněž poznamenali, že chtějí znát předem termín hodnocení. 1 respondent také podotkl, že by chtěl, aby hodnocení probíhalo elektronicky zasláním hodnotícího formuláře.

Graf 5.1.8 – Názor na celkový průběh hodnocení

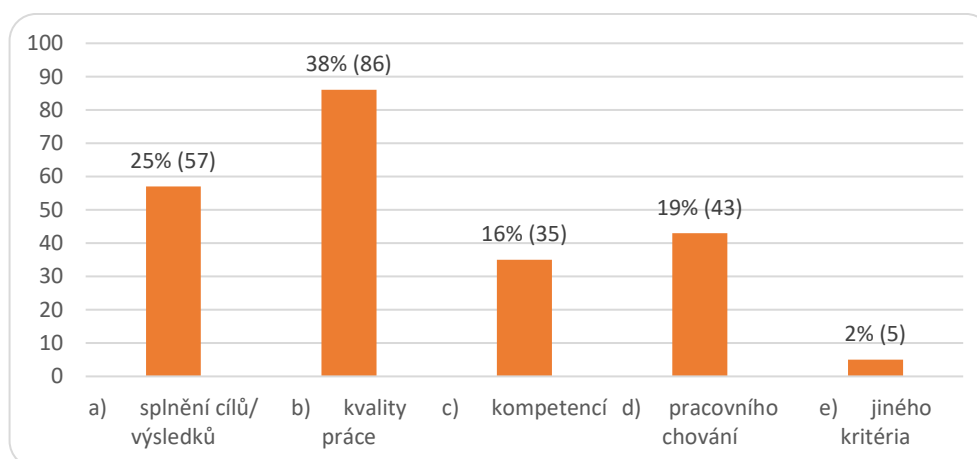


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 - Víte, na základě jakých kritérií (oblastí) jste hodnocen/a. (lze zakroužkovat i více možností)

Tato otázka měla poukázat na znalost kritérií (oblastí), podle kterých jsou respondenti hodnoceni. Respondenti mohli volit i více odpovědí, o kterých se domnívají, že hrají roli v jejich hodnocení. Mezi připravené kritéria patřilo splnění cílů/výsledků, kvalita práce, kompetence nebo pracovní chování. Dotazovaní mohli napsat i kritéria nebo oblasti, které nebyly v otázce zmíněny. 57 (25%) dotazovaných zvolilo odpověď splnění cílů/výsledků. Nejvíce respondenti volili odpověď, že jsou hodnoceni na základě kvality práce a to celkem v 86 (38%) případech. 35 (16%) a 43 (19%) respondentů volili kritéria týkající se kompetencí a pracovního chování. 5 (2%) dotazovaných zaměstnanců napsalo i jiná kritéria jako týmová práce, odborné znalosti, efektivita práce nebo samostatnost při plnění úkolů.

Graf 5.1.9 – Kritéria (oblasti) hodnocení

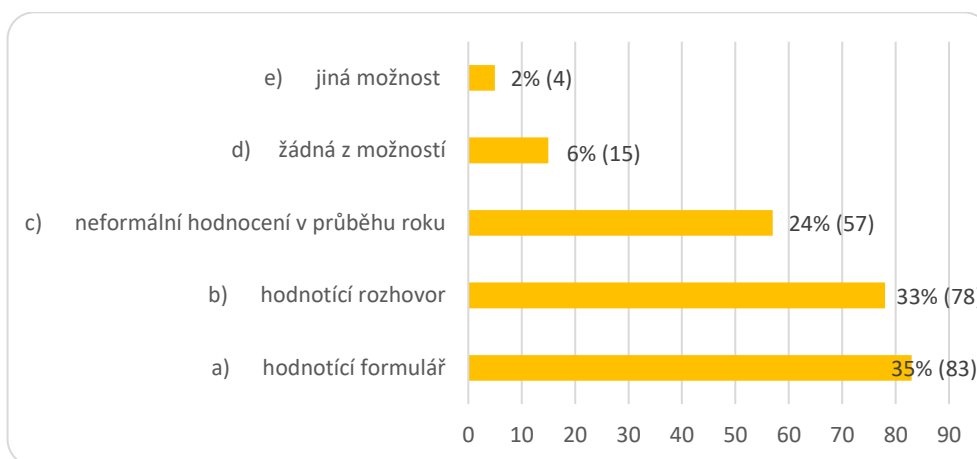


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 - Které prvky hodnotícího systému považujete za užitečné? (lze zakroužkovat i více možností)

V 10. otázce měli respondenti rovněž možnost zaznačit více různých odpovědí. Cílem otázky bylo zjistit, které prvky hodnotícího systému zaměstnanci považují za důležité. Z vyhodnocení této otázky se ukázalo, že 83 (35%) dotazovaných považuje za užitečné hodnotící formulář, 78 (33%) dotazovaných hodnotící rozhovor, 57 (24%) dotazovaných neformální hodnocení v průběhu roku a zřejmě ti 15 (6%), co jsou se systémem nespokojeni, označili odpověď žádnou z možností. 4 (2%) respondenti zvolili jinou možnost a uvedli přístup nadřízeného, vyhodnocení personálním úsekem, jednotný formulář nebo příležitost probrat důležité věci s nadřízeným. Pro lepší přehlednost je k této otázce vytvořen graf 5.1.10.

Graf 5.1.10 – Prvky hodnotícího systému

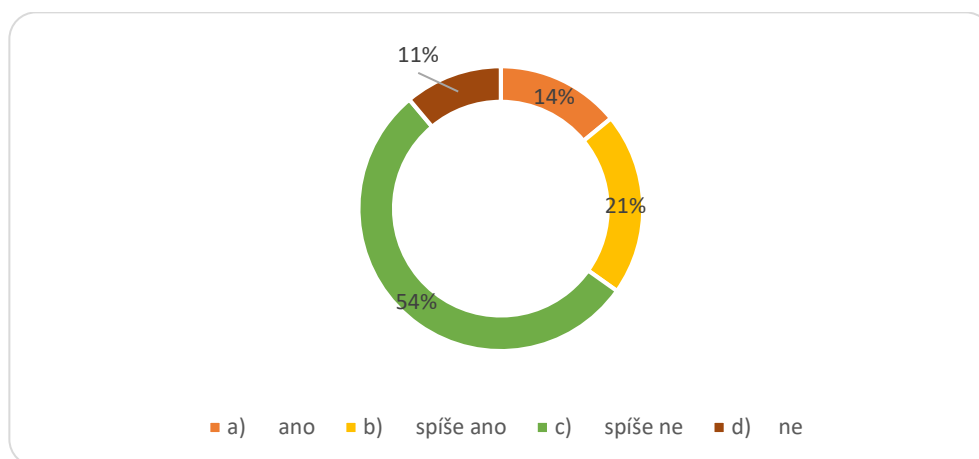


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 - Používá Váš nadřízený také neformální hodnocení v průběhu roku?

Na tuto otázku měli dotazovaní různý pohled, vzhledem k tomu, že se jejich odpovědi určitým způsobem lišily. Více než polovina respondentů 73 (54%) odpověděla, že jejich nadřízený nepoužívá v průběhu roku žádné neformální hodnocení. Tito respondenti označovali odpověď spíše ne. 28 (21%) dotazovaných mělo opačnou zkušenost s neformálním hodnocením a odpovídalo výběrem možnosti spíše ano. Zbytek z dotazovaných vybíralo odpověď ano a to v 19 (14%) případech, což znamenalo, že nadřízený používá neformální hodnocení v průběhu roku a v 15 (11%) případech, nadřízený nepoužívá vůbec neformální hodnocení.

Graf 5.1.11 – Používání neformálního hodnocení v průběhu roku

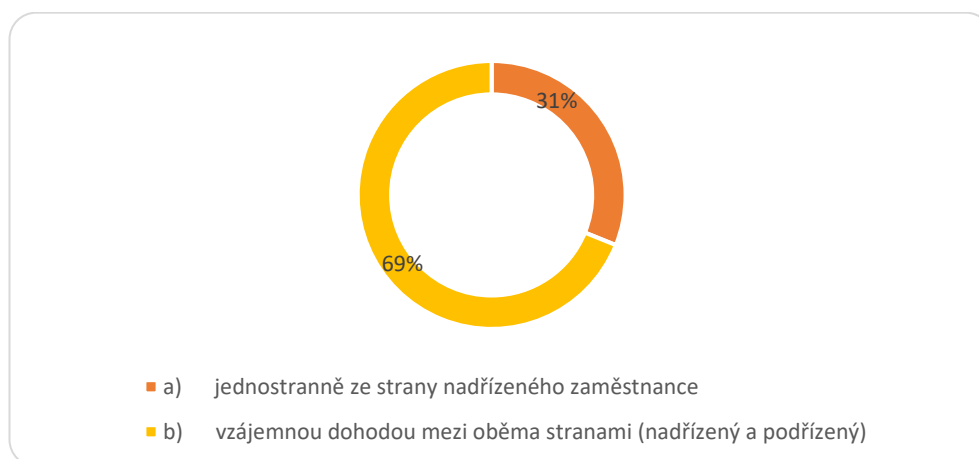


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 - Jakým způsobem jsou vytvářeny cíle pro příští období?

V této otázce měli respondenti vybrat, jakým způsobem jsou stanovovány cíle pro následující období. Na výběr měli dotazovaní pouze dvě odpovědi a to jednostranně ze strany nadřízeného a vzájemnou dohodou mezi oběma stranami. 42 (31%) zaměstnanců volilo odpověď první a 93 (69%) odpověď druhou.

Graf 5.1.12 – Způsob vytváření cílů pro příští období

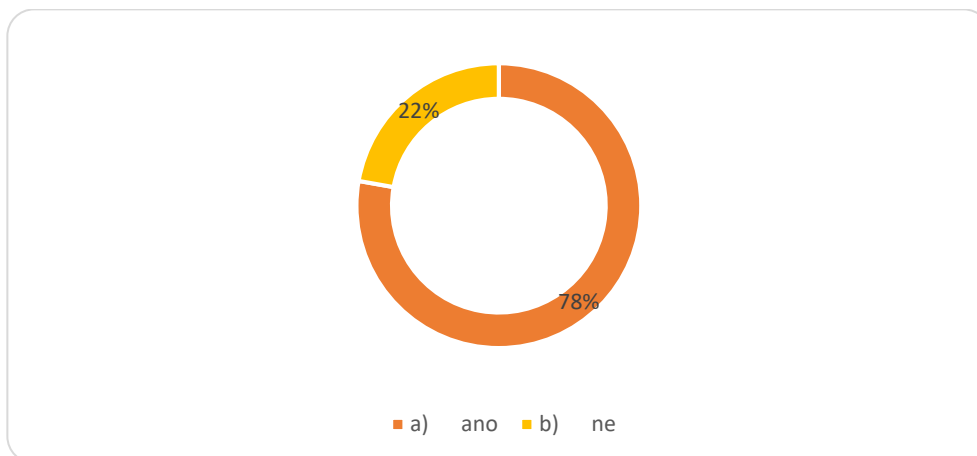


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 - Používá Váš nadřízený pro Vaše hodnocení také hodnotící rozhovor?

Touto otázkou se měli dotazovaní zaměstnanci rozdělit na dvě skupiny a to na skupinu, kde nadřízený pracovník používá při jejich hodnocení také hodnotící rozhovor a druhou, kdy hodnotící rozhovor nadřízený nepoužívá. Pokud zaměstnanec zvolil odpověď ne, měl přejít na Otázku č. 18. Jednotlivé otázky č. 14, 15, 16, 17 se totiž týkaly samotného hodnotícího rozhovoru. K této otázce se 105 (78%) dotazovaných vyjádřilo, že pro jejich hodnocení je používán hodnotící rozhovor a 30 (22%) respondentů, že u nich neprobíhá žádný hodnotící rozhovor. Vše je zaznačeno v grafu 5.1.13 na následující straně.

Graf 5.1.13 – Použití hodnotícího rozhovoru

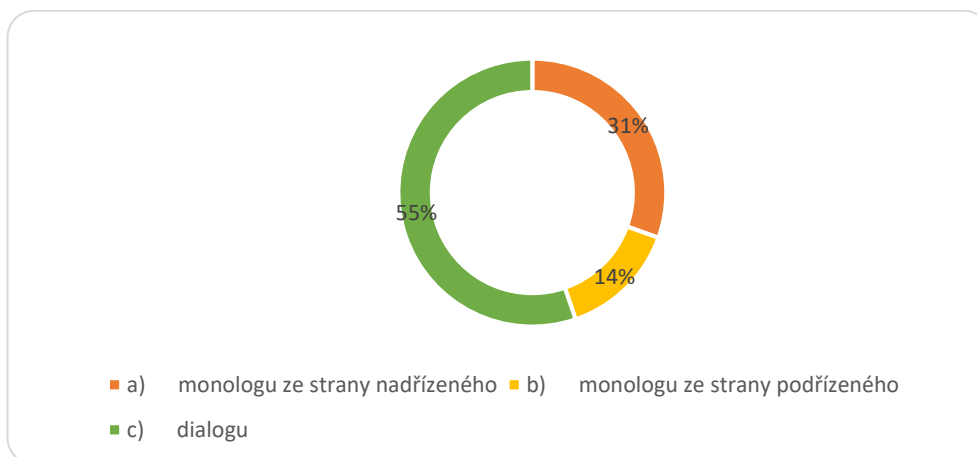


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 - Hodnotící rozhovor je veden na základě:

Zde měli dotazovaní doplnit otázku podle vlastního posouzení hodnotícího rozhovoru. Většina dotazovaných a to 58 (55%) vybrala možnost c) dialogu, dále 32 (30%) dotazovaných možnost a) monologu ze strany nadřízeného a poslední skupina dotazovaných 15 (14%) zvolila možnost b) monologu ze strany podřízeného.

Graf 5.1.14 – Vedení hodnotícího rozhovoru

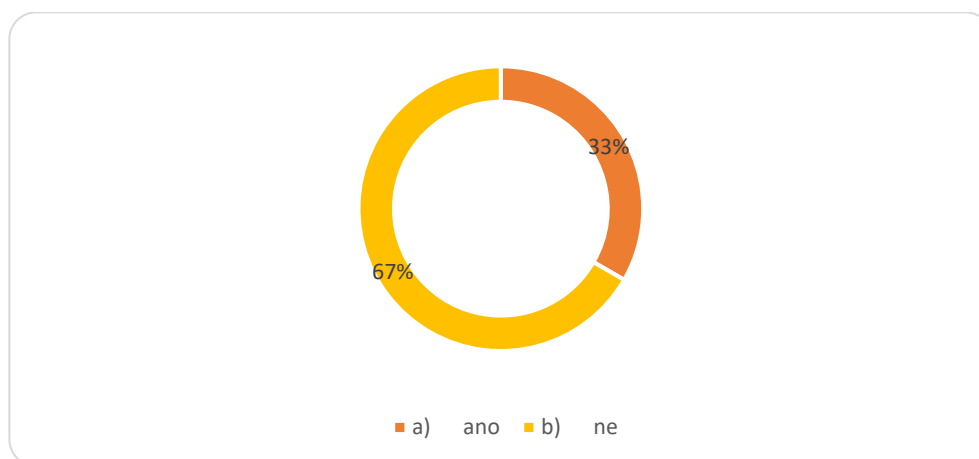


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 - Zahrnuje hodnotící rozhovor i Vaše sebehodnocení?

Na tuto otázku převážná většina respondentů tedy 70 (67%) odpověděla, že v hodnotícím rozhovoru není zahrnuto jejich sebehodnocení. Ostatní respondenti 35 (33%) označili odpověď ano, v hodnotícím rozhovoru je zahrnuto i jejich sebehodnocení. V grafu 5.1.14 je znázorněna volba těchto odpovědí.

Graf 5.1.15 – Zahrnutí sebehodnocení v hodnotícím rozhovoru

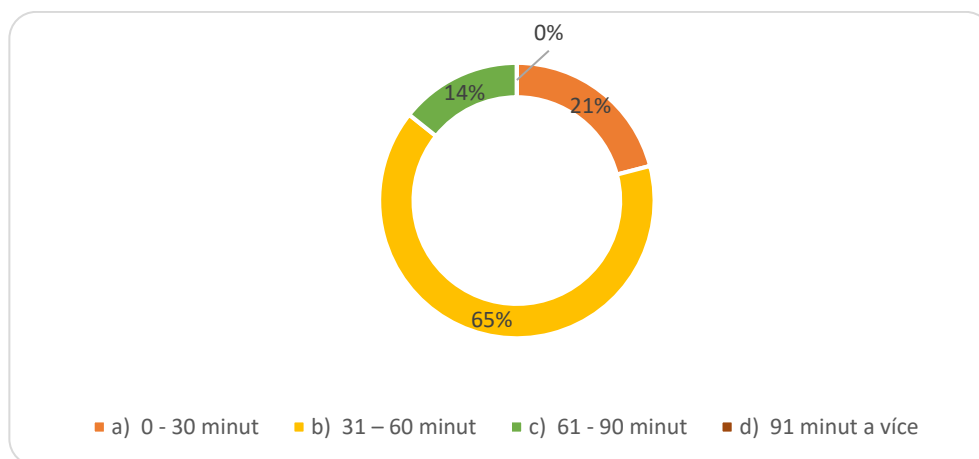


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 - Jak dlouho trvá hodnotící rozhovor?

V této otázce byli respondenti tázáni na délku hodnotícího rozhovoru. 68 (65%) respondentů odpovědělo, že délka jejich hodnotícího rozhovoru trvá běžně 31-60 minut. Ve 22 (21%) případech délka pohovoru trvá méně než 30 minut. Ostatní 15 (14%) dotazovaných volilo i variantu za c) 61-90 minut. Žádný z dotazovaných neoznačil poslední odpověď a to, že délka pohovoru trvá 91 minut a více.

Graf 5.1.16– Délka hodnotícího rozhovoru

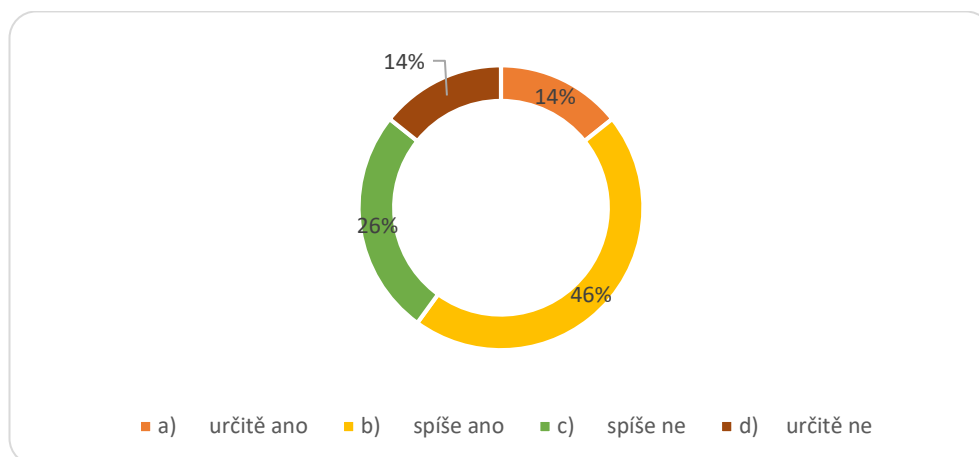


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 - Jste v rámci hodnocení pochválen/a za dobře odvedenou práci?

Na otázku, zda jsou hodnocení pochváleni za dobře odvedenou práci 48 (46%) respondentů odpovědělo, že spíše ano, 27 (26%) uvedlo, že spíše ne a stejný počet respondentů 15 (14%) se shodlo na tom, že buď jsou anebo vůbec nejsou hodnoceni.

Graf 5.1.17 – Pochvala v rámci hodnocení za dobře odvedenou práci

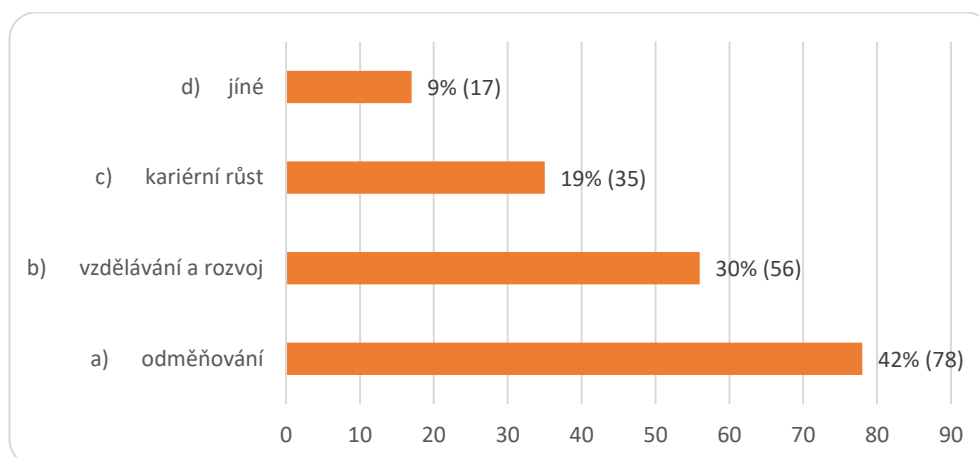


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18 - Domníváte se, že výsledky hodnocení mají návaznost na: (lze zakroužkovat i více možností)

U této otázky mohli dotazovaní rovněž odpovídat pomocí výběru více odpovědí. Nejvíce respondenti volili odpověď odměňování a to 78 (42%), 56 (30%) vzdělávání a rozvoj, 35 (19%) kariérní růst a 17 (9%) respondentů volilo i možnost jiné. U této možnosti poté psali své názory. Jednou z často zmiňovaných odpovědí byla motivace. Dále se objevovala zmínka i o tvorbě kvalitních pracovních vztahů. Pro lepší přehlednost byl vytvořen graf 5.1.18.

Graf 5.1.18 – Návaznost hodnocení na různé personální činnosti

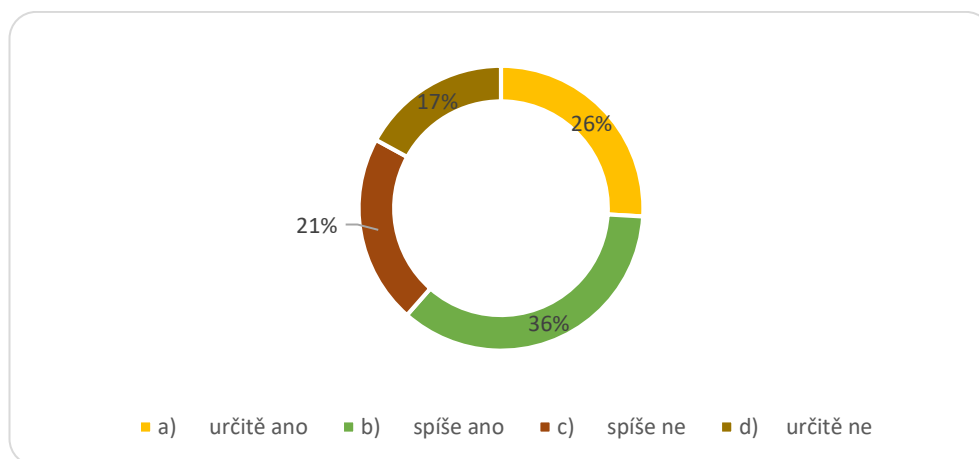


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 - Motivuje Vás přímý nadřízený ke zvyšování pracovního výkonu?

Součástí hodnocení by měla být motivace ke zvyšování pracovního výkonu. Tato otázka směřuje právě k tomu, zda si zaměstnanci myslí, že jsou k tomuto motivováni. Jak je z grafu 5.1.19 patrné, tak 48 (36%) a 35 (26%) dotazovaných poznamenalo, že jsou motivováni přímým nadřízeným ke zvyšování pracovního výkonu. 29 (21%) a 23 (17%) dotazovaných uznalo, že motivováni nadřízeným nejsou.

Graf 5.1.19 – Motivace přímým nadřízeným



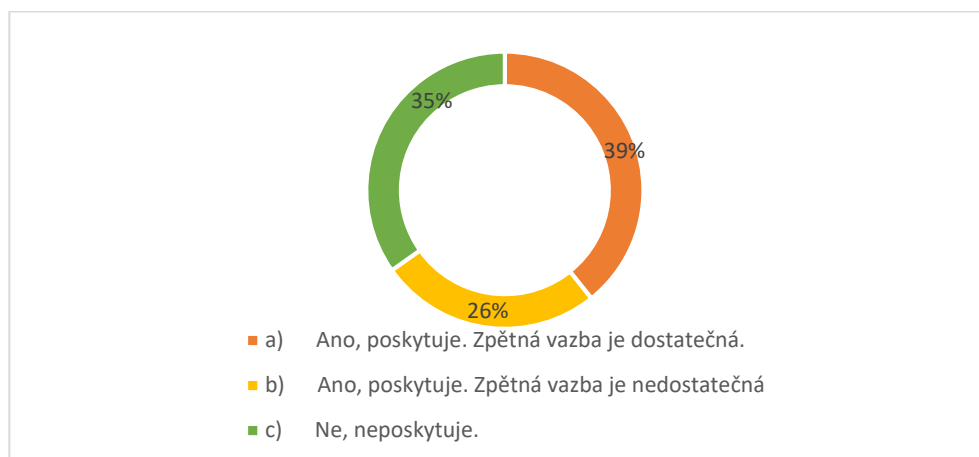
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 - Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu, která se týká hodnocení Vašeho pracovního výkonu? Pokud ano, považujete tuto zpětnou vazbu za dostatečnou?

Další otázka se týkala zpětné vazby, která je při hodnocení zaměstnanců velice důležitá. Na otázku mohli respondenti výběrem ze tří připravených odpovědí a to Ano, nadřízený

zpětnou vazbu poskytuje a zpětná vazba dostatečná nebo nadřizený zpětnou vazbu poskytuje, ale zpětná vazba dostatečná není. Poslední variantou bylo, že nadřizený zpětnou vazbu neposkytuje vůbec. První odpověď zvolilo 53 (39%), druhou 35 (26%) a třetí 47 (35%) dotazovaných.

Graf 5.1.20 – Zpětná vazba k pracovnímu výkonu v rámci hodnocení

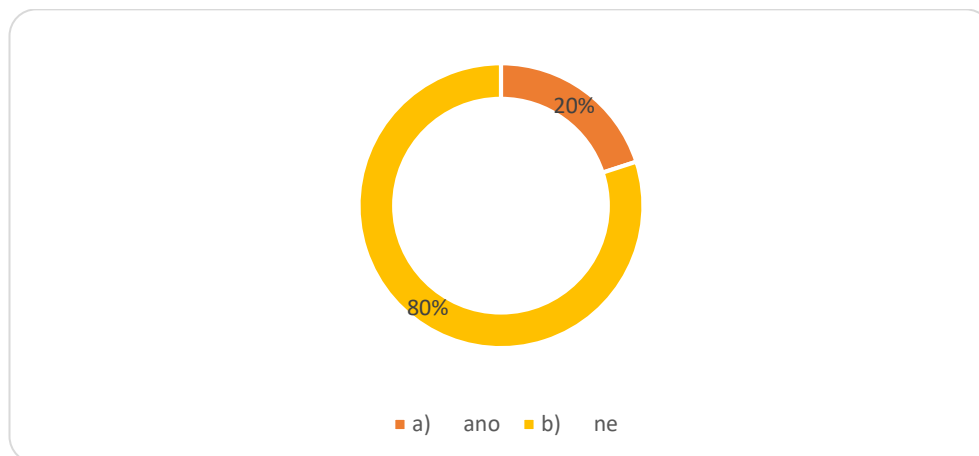


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21 – Měl/a byste konkrétní návrhy pro zlepšení procesu hodnocení?

Cílem této otázky bylo zjistit konkrétní návrhy na zlepšení procesu hodnocení. 108 (80%) respondentům nejspíše vyhovuje stávající systém hodnocení, a proto zvolili odpověď ne, a to znamenalo, že nemá konkrétní návrhy na zlepšení procesu hodnocení. 27 (20%) dotazovaných zvolilo odpověď ano, a proto mohli připsat konkrétní návrhy. Jedním z návrhů bylo, aby hodnocení mělo větší návaznost na odměňování, aby dostávali zpětnou vazbu ke svým pracovním výkonům ze strany nadřízeného, aby hodnocení bylo spravedlivější, probíhalo častěji a aby byli na termín hodnocení předem zaměstnanci upozorněni. Vše je znázorněno v grafu 5.1.21.

Graf 5.1.21 – Návrhy na zlepšení procesu hodnocení

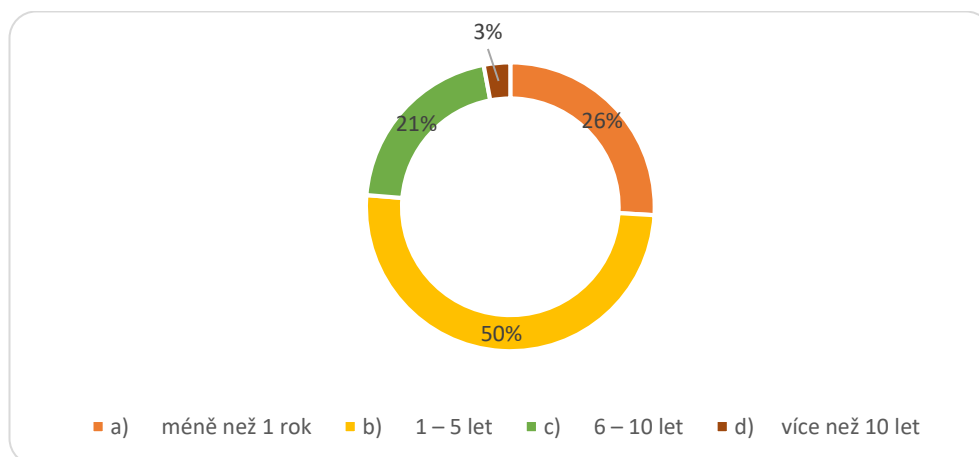


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22 - Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Dotazovaní zaměstnanci pracují ve společnosti nejčastěji 1 – 5 let a to v 68 (50%) případech, dále ve 35 (26%) případech méně než 1 rok, 28 (21%) případech 6-10 let a více než 10 let pracují ve společnosti 4 (3%) dotazovaní.

Graf 5.1.22 – Délka zaměstnání ve společnosti

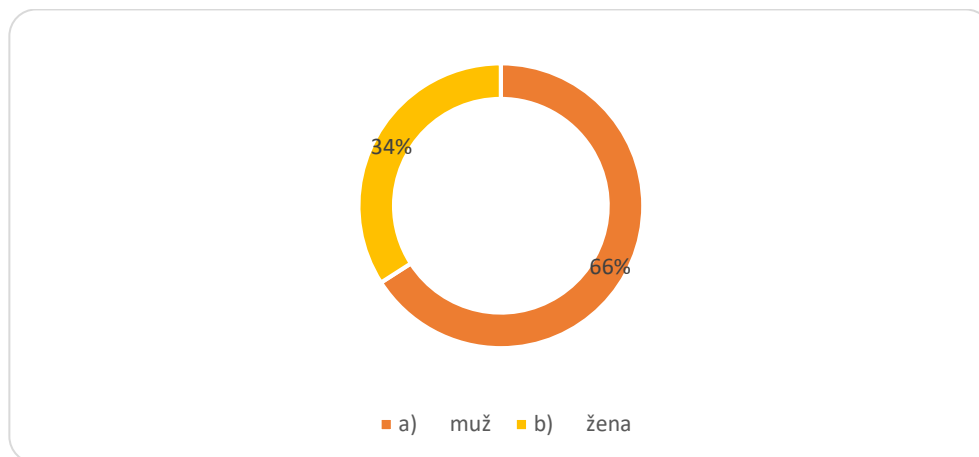


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23 - Pohlaví

Respondenti z tohoto dotazníkového šetření jsou převážně muži a to v počtu 89 (66%), ženy jsou zastoupeny v menší míře a to v počtu 46 (34%). Rozdělení dotazovaných zaměstnanců podle pohlaví je znázorněno v grafu 5.1.23.

Graf 5.1.23 – Rozdělení dotazovaných zaměstnanců podle pohlaví

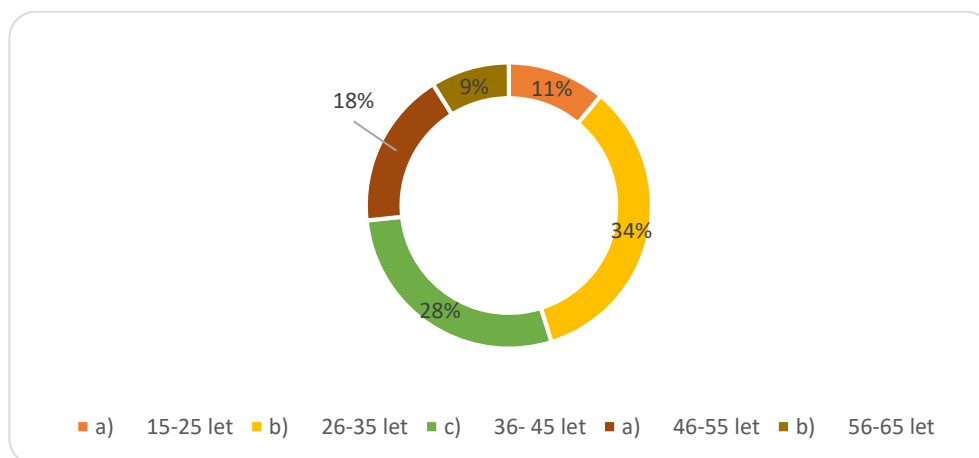


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 24 - Věková kategorie

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 135 hodnocených zaměstnanců, z nichž 46 (34%) jsou ve věku 26-35 let, 38 (28%) ve věku 36-45 let, 24 (18%) ve věku 46-55 let, 15 (11%) ve věku 15-25 let a 12 (9%) dotazovaných ve věku 56-65 let.

Graf 5.1.24 – Rozdělení dotazovaných zaměstnanců podle věku



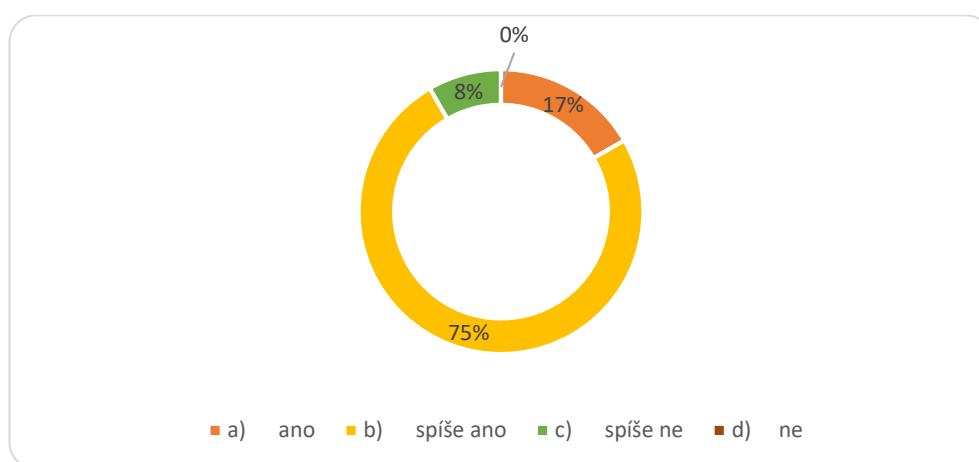
Zdroj: Vlastní zpracování

DOTAZNÍK PRO HODNOTITELE

Otázka č. 1 – Byl/a jste seznámen/a se systémem hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Jak již bylo zmíněno, tak otázky pro hodnocené zaměstnance a pro jejich hodnotitele byly koncipovány velmi podobně, aby bylo možné je později porovnat. Na tuto otázku dotazovaní odpovídali téměř jednotně, a to tak, že byli seznámeni se systémem hodnocení ve společnosti. 4 (17%) a 18 (75%) respondentů odpovědělo, že byli seznámeni se stávajícím systémem a pouze 2 (8%) respondenti odpověděli, že spíše nebyli seznámeni.

Graf 5.2.1 – Seznámení se systémem hodnocení

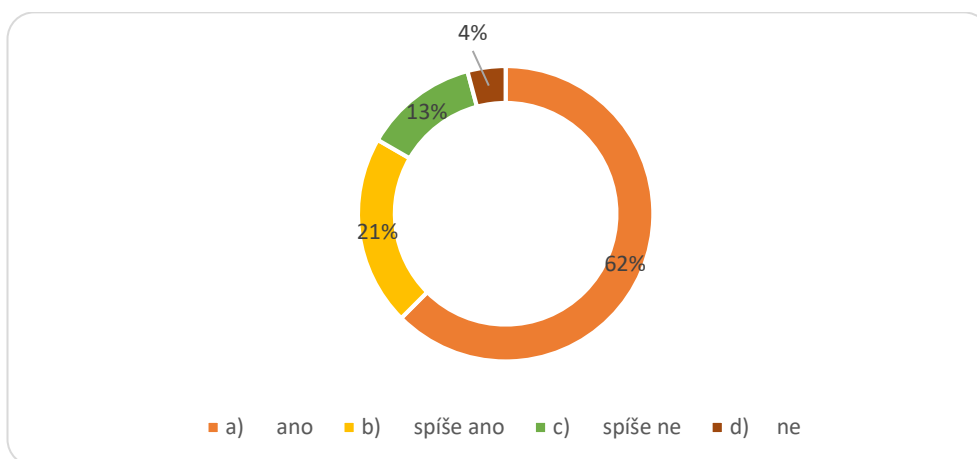


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 - Dá se říci, že jste spokojen/a se systémem hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Z této otázky rovněž vyplývá, že nadřízení zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení ve společnosti. Z grafu lze vyčíst, že 15 (62%) a 5 (21%) dotazovaných jsou spokojeni se systémem hodnocení. 3 (13%) a 1 (4%) dotazovaní nejsou spokojeni se systémem hodnocení svých podřízených. V dotazníkovém šetření u hodnocených zaměstnanců rovněž převažovala spokojenost nad nespokojeností. Pro přehlednost byl sestaven graf 5.2.2.

Graf 5.2.2 – Spokojenost se systémem hodnocení

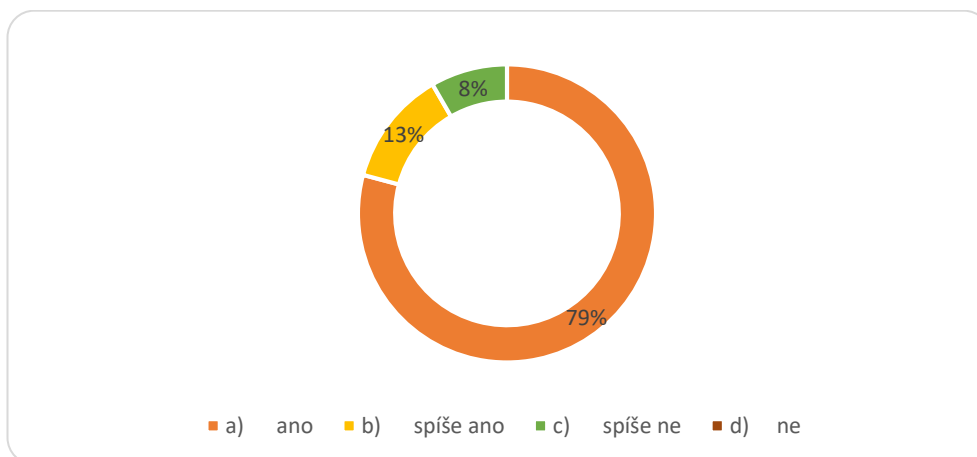


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 - Je podle Vašeho názoru stávající systém hodnocení spravedlivý a objektivní?

Z vyhodnocení této otázky vyplývá, že nadřízeným zaměstnancům se v 19 (79%) případech jeví systém jako objektivní a spravedlivý. 3 (13%) dotazovaným se systém nadřízeným zaměstnancům zdá jako spíše spravedlivý a objektivní. Pouze 2 (8%) uvedli, že systém považují za neobjektivní a nespravedlivý.

Graf 5.2.3 – Názor na spravedlnost a objektivnost systému hodnocení

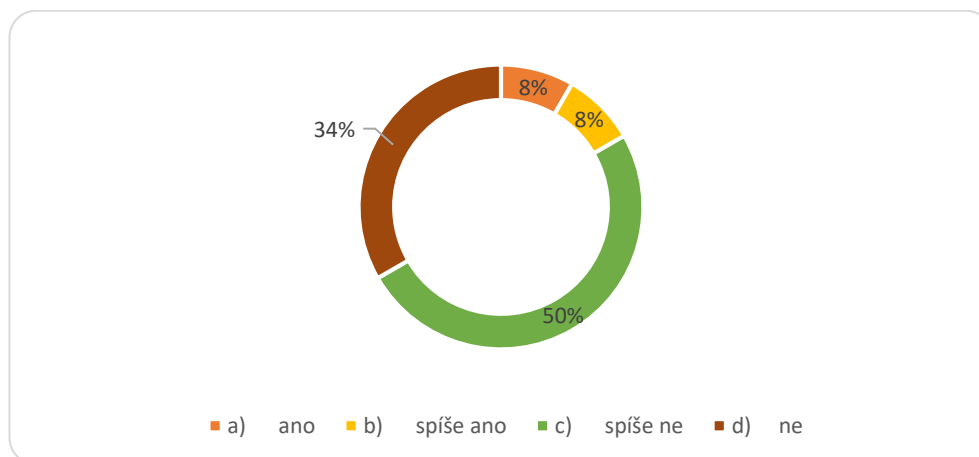


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 - Je podle Vašeho názoru stávající systém hodnocení časově příliš náročný?

Touto otázkou se mělo zjistit, zda systém hodnocení příliš časově zatěžuje nadřízené zaměstnance. Jak ale vyplývá z grafu 5.2.4, tak 12 (50%) dotazovaných se spíše nejeví jako příliš časově náročný. 8 (34%) se systém nejeví vůbec jako časově náročný. Pro 4 (16%) dotazované je stávající systém hodnocení nejspíše časově zatěžující.

Graf 5.2.4 – Názor na časovou náročnost hodnotícího systému

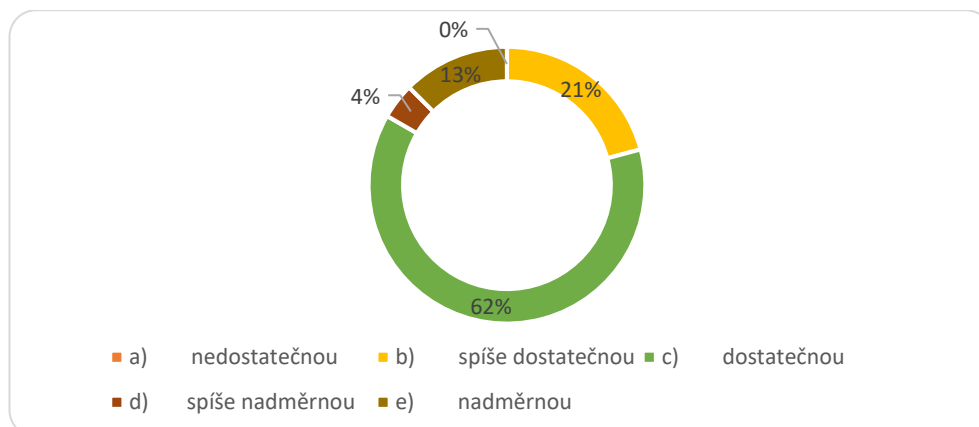


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 - Frekvenci hodnocení zaměstnanců považujete za:

U této otázky se více než polovina respondentů shodla na tom, že frekvence hodnocení svých podřízených berou jako dostatečnou. Přesně tedy 15 (62%) respondentů hodnotilo frekvenci jako dostačující, 5 (21%) jako spíše nadměrnou, 3 (13%) jako nadměrnou a 1 (4%) jako spíše nadměrnou. Žádný z dotazovaných však neoznačil odpověď, že hodnocení zaměstnanců považuje za nedostatečné.

Graf 5.2.5 – Frekvence hodnocení zaměstnanců

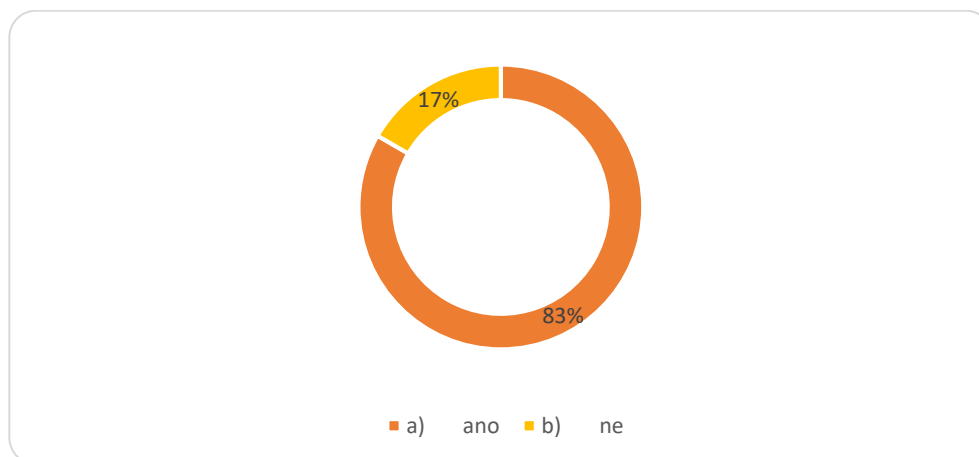


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 - Vyhovuje Vám celkový průběh hodnocení zaměstnanců?

Jak vyplývá z grafu 5.2.6, tak hodnotitelé shledávají průběh hodnocení zaměstnanců za vyhovující. 20 (83%) dotazovaných totiž označilo odpověď za a) a to znamená, že by nejspíše nic na stávajícím systému neměnili. 4 (17%) zaměstnanci uvedli, že jim celkový průběh hodnocení nevyhovuje.

Graf 5.2.6 – Názor na celkový průběh hodnocení

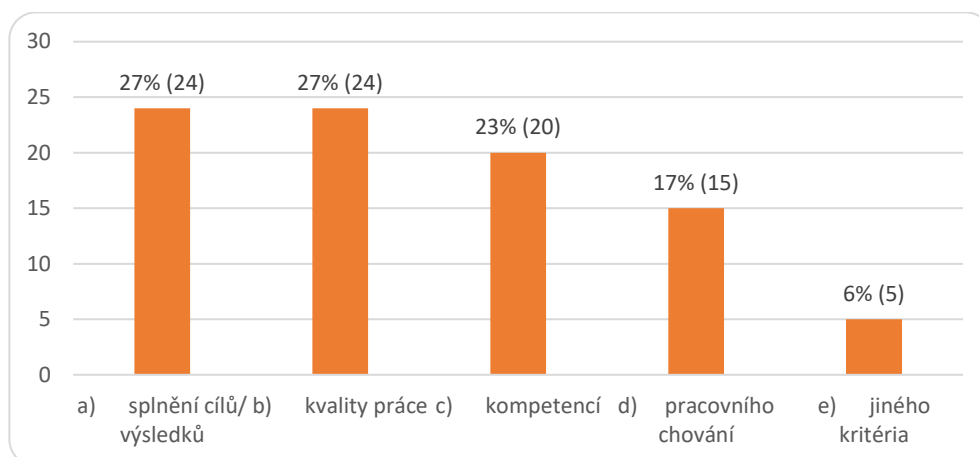


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 - Víte, čeho nejčastěji se týkají kritéria, na základě kterých hodnotíte podřízené? (lze zakroužkovat i více možností)

Zde mohli hodnotitelé označit více odpovědí, jak tomu bylo i u hodnocených zaměstnanců. 24 (27%) respondentů uvedlo, že své podřízené hodnotí na základě splnění cílů/ výsledků a na základě kvality práce. Dále značná část dotazovaných 20 (23%) uvedla, že i na základě kompetencí hodnotí své podřízené. Menší část 15 (17%) a 5 (6%) respondentů označila možnost za d) na základě pracovního chování a možnost za e) podle jiných kritérií. Dotazovaní u poslední možnosti mohli vytvořit poznámku, která se týkala jiného kritéria než předepsaného. 2 nadřízení zaměstnanci uvedli, že hodnotí i rovněž podle týmové spolupráce, 3 zaměstnanci hodnotí také samostatnost a zodpovědnost při práci. K této otázce je rovněž přiložen graf 5.2.7. pro lepší přehlednost.

Graf 5.2.7 – Kritéria (oblasti) hodnocení zaměstnanců

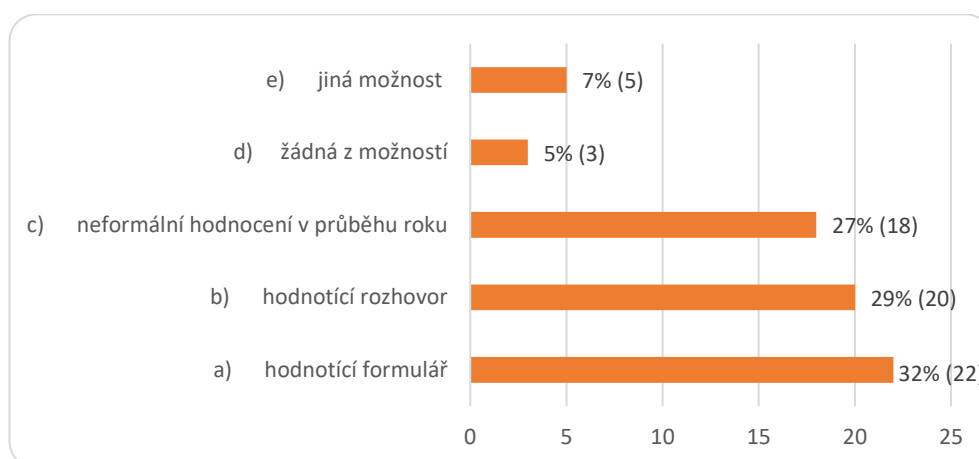


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 - Které prvky hodnotícího systému považujete za užitečné? (lze zakroužkovat i více možností)

Jak je z grafu 5.2.8. patrné, tak většina z dotazovaných uvádí, že v rámci hodnotícího systému považuje za užitečné jak hodnotící formulář, hodnotící rozhovor, tak i neformální hodnocení v průběhu roku. Pouze 2 (3%) respondenti uvedli, že by nevybrali žádnou z možností. 5 (7%) dotazovaných také uvedlo, že považují za užitečné také sebehodnocení zaměstnance, otevřená diskuze mezi hodnoceným a hodnotitelem, získání obrazu o spokojenosti či nespokojenosti zaměstnance ve společnosti.

Graf 5.2.8 – Prvky hodnotícího systému

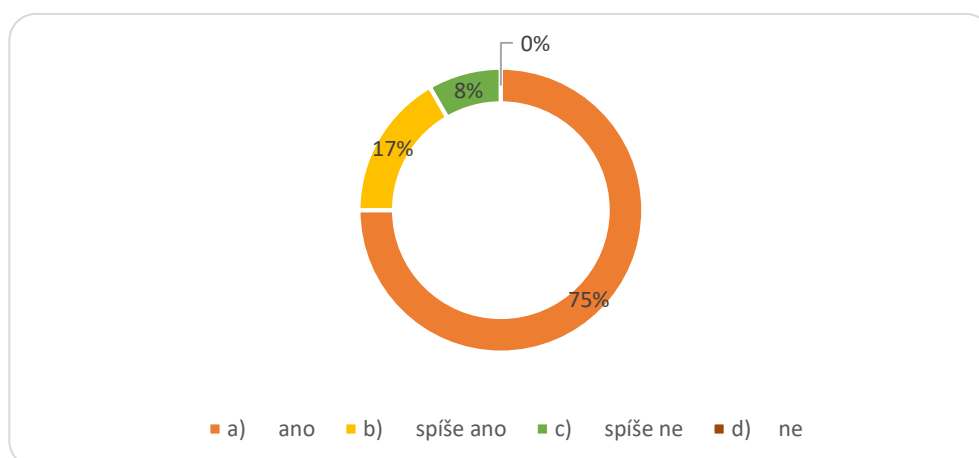


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 - Používáte v průběhu roku také neformální hodnocení?

Používání neformálního hodnocení v průběhu roku je pro zaměstnance velmi důležité. Nadřízený může v rámci neformálního hodnocení použít pochvaly či jiného ocenění zaměstnancovy práce. Jak je možné vyčíst z grafu nadřízení zaměstnanci v 18 (75%) a ve 4 (17%) případech neformální hodnocení používají. Odpověď, že neformální hodnocení nepoužívají, označili 2 (8%) respondenti.

Graf 5.2.9 – Používání neformálního hodnocení v průběhu roku

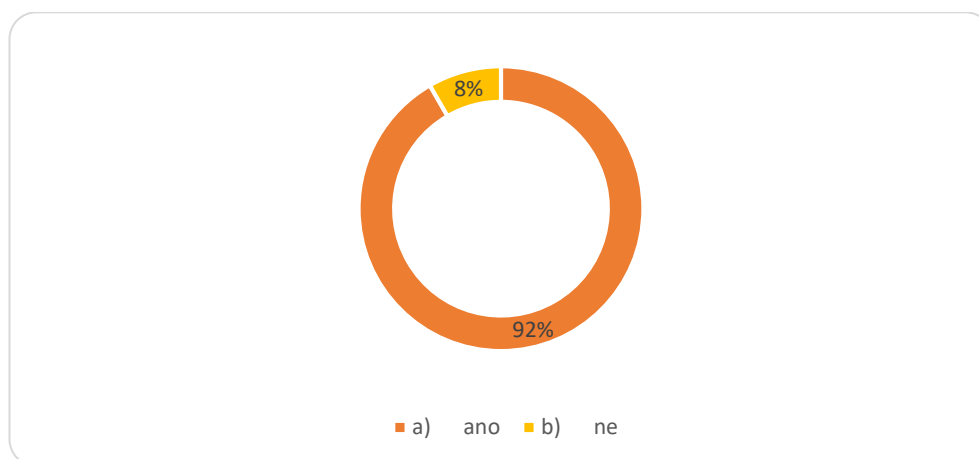


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 - Používáte pro hodnocení zaměstnance také hodnotící rozhovor?

Touto otázkou se měli respondenti rozdělit na dvě skupiny a to na ty, kteří při hodnocení zaměstnanců používají hodnotící rozhovor a na ty, co jej nepoužívají. Bylo možno jednoduše odpovědět ano či ne. Pro ty, co odpověděli, že hodnotící rozhovor nepoužívají, platilo, že by měli přejít na otázku č. 16. 22 (92%) respondentů odpovědělo, že hodnotící rozhovor používají. Pouze u 2 (8%) dotazovaných se objevila odpověď, že hodnotící rozhovor nepoužívají. K této otázce je rovněž přiložen graf č. 5.2.10 na následující straně.

Graf 5.2.10 – Používání hodnotícího rozhovoru v rámci hodnocení zaměstnance

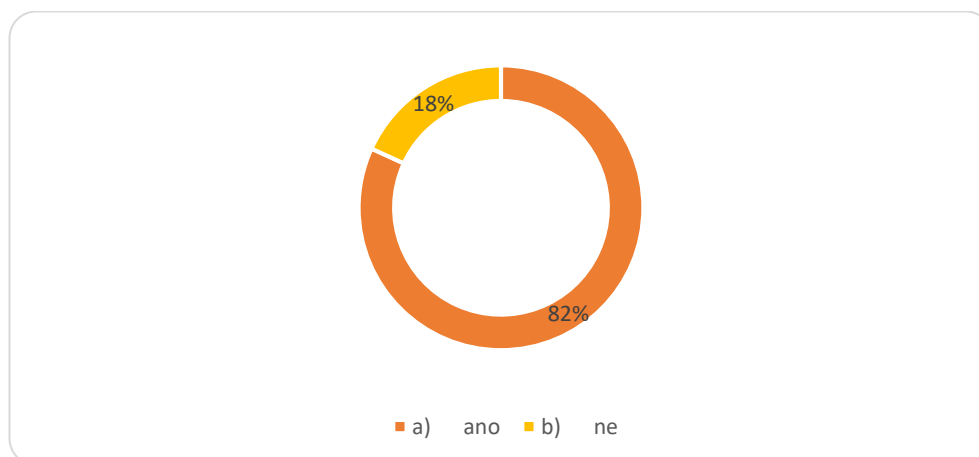


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 - Připravujete se na hodnotící rozhovor?

Jak vyplývá z grafu 5.2.11, na hodnotící rozhovor se připravuje celkem 18 (82%) nadřízených zaměstnanců. Ostatní nadřízení tedy 4 (18%) se na hodnotící rozhovor vůbec nepřipravují.

Graf 5.2.11 – Příprava na hodnotící rozhovor



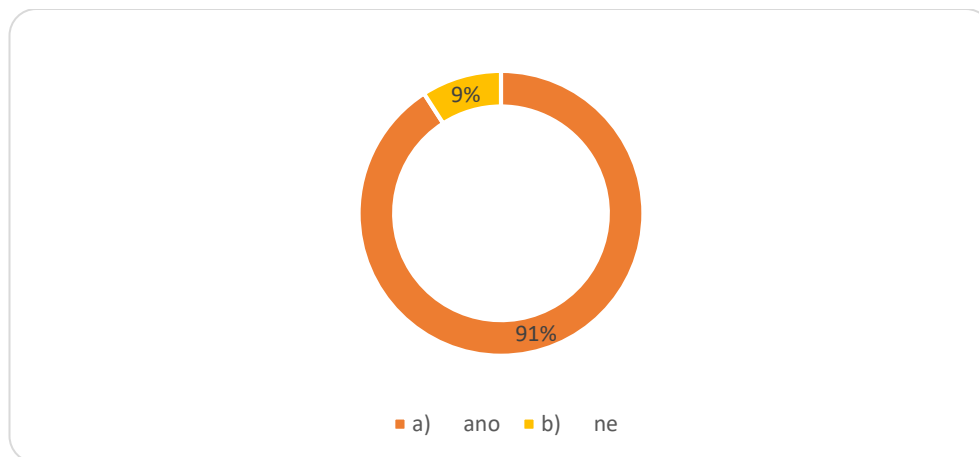
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 - Sdělujete svým podřízeným termín hodnocení v dostatečně dlouhém časovém předstihu?

Jak je patrné z grafu 5.2.12, tak 20 (91%) hodnotitelů se snaží informovat své podřízené o blížícím se termínu hodnocení. Znamená to, že hodnocený zaměstnanec má možnost se na hodnocení připravit a to jak z hlediska svého sebehodnocení, pracovních výkonů tak i stanovení

předběžných cílů pro následující období. Zbytek dotazovaných 2 (9%) uvedlo, že nesděljuje svým podřízeným termín hodnocení.

Graf 5.2.12 – Znalost termínu hodnocení

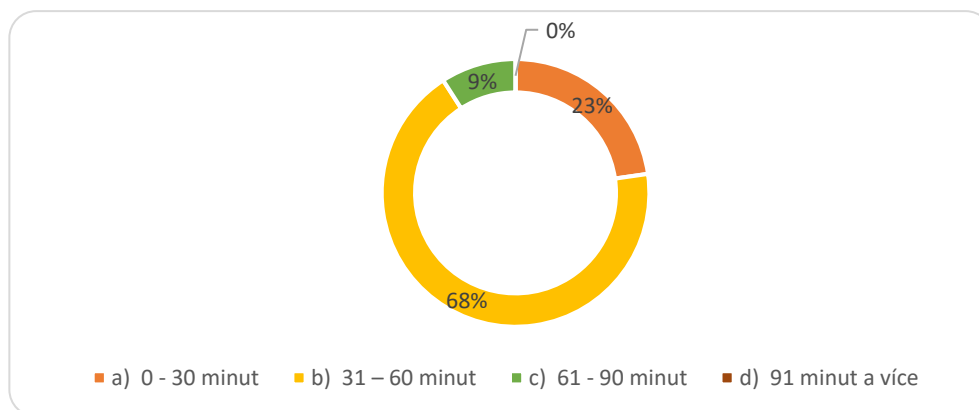


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 - Jak dlouho trvá hodnotící rozhovor?

Podle hodnotitelů trvá hodnotící rozhovor v rozmezí 31-60 minut. Tuto odpověď zvolilo 15 (68%) dotazovaných. Zbytek dotazovaných uvedlo, že hodnotící rozhovor trvá méně než půl hodiny a to v 5 (23%) případech anebo v 2 (9%) případech 61-90 minut.

Graf 5.2.13 – Délka hodnotícího rozhovoru

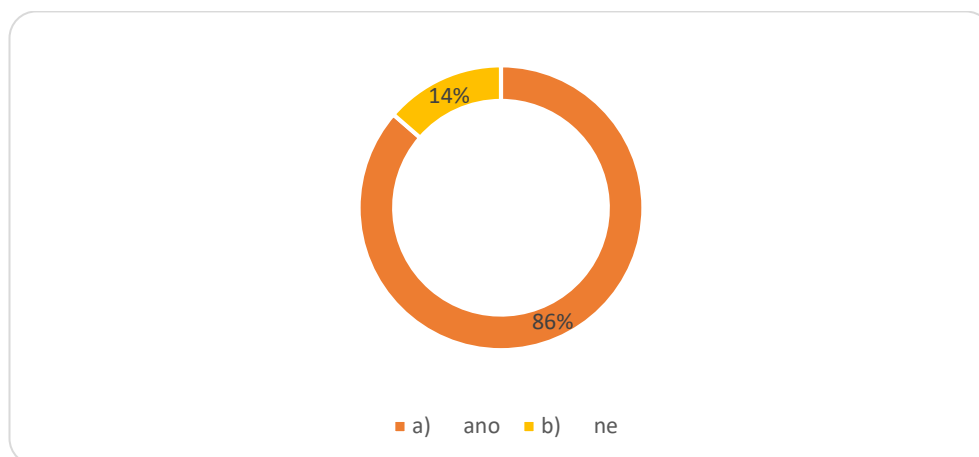


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 - Zahrnuje hodnotící rozhovor i sebehodnocení zaměstnanců?

Celkem u 19 (86%) nadřízených se v rámci hodnotícího rozhovoru věnují i sebehodnocení zaměstnanců. 3 (14%) nadřízení se vůbec sebehodnocením zaměstnanců nezabývá.

Graf 5.2.14 – Zahrnutí sebehodnocení v hodnotícím rozhovoru

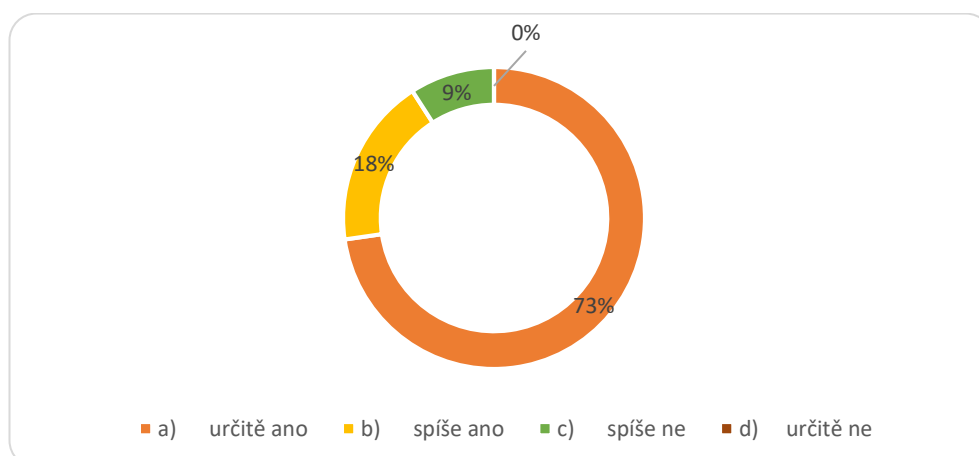


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 - Chválíte své podřízené za dobře odvedenou práci?

U této otázky se u 16 (73%) a 4 (18%) dotazovaných ukazuje, že nadřízení se snaží v rámci hodnocení chválit své podřízené. Pouze 2 (9%) dotazovaní to nejspíše nepovažují za důležité.

Graf 5.2.15 – Pochvala v rámci hodnocení za dobře odvedenou práci

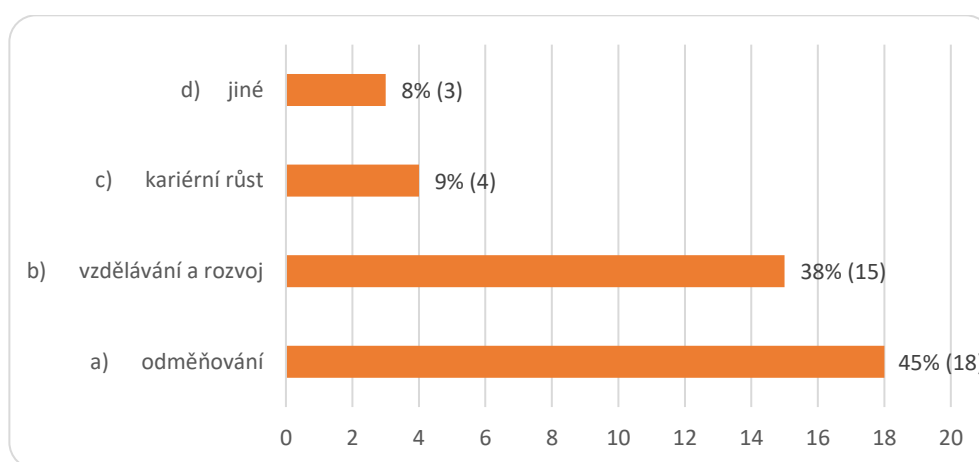


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 - Domníváte se, že výsledky hodnocení mají návaznost na: (lze zakroužkovat i více možností)

U této otázky měli nadřízení stejně jako hodnocení zaměstnanci zakroužkovat možnosti, o kterých si myslí, že výsledky hodnocení navazují na určité personální činnosti. Podle grafu 5.2.16 si nejvíce nadřízení myslí, že hodnocení má návaznost na odměňování 18 (45%), vzdělávání a rozvoj 15 (38%) a na kariérní růst 3 (8%). Někteří 3 (8%) označili i možnost jiné a připsali tam, že hodnocení navazuje i na motivaci zaměstnanců, angažovanost, plánování kariéry a na zvyšování pracovního výkonu.

Graf 5.2.16 – Návaznost výsledků na různé personální činnosti

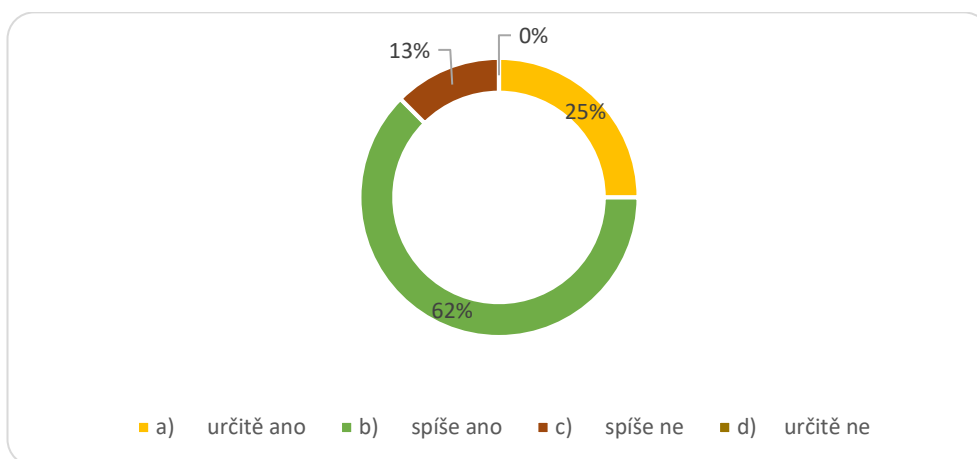


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 - Motivujete zaměstnance ke zvyšování pracovního výkonu?

Z velké většiny nadřízených zaměstnanců a to v 15 (62%) a v 6 (25%) případech se dá říci, že se snaží motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Otázkou však je, zda je motivace ze strany nadřízených zaměstnanců dostatečně účinná. Pouze 3 (13%) dotazovaní uvedli, že své podřízené spíše nemotivuje. Otázka je rovněž přetvořena do grafu 5.2.17 na následující straně.

Graf 5.2.17 – Motivování zaměstnance

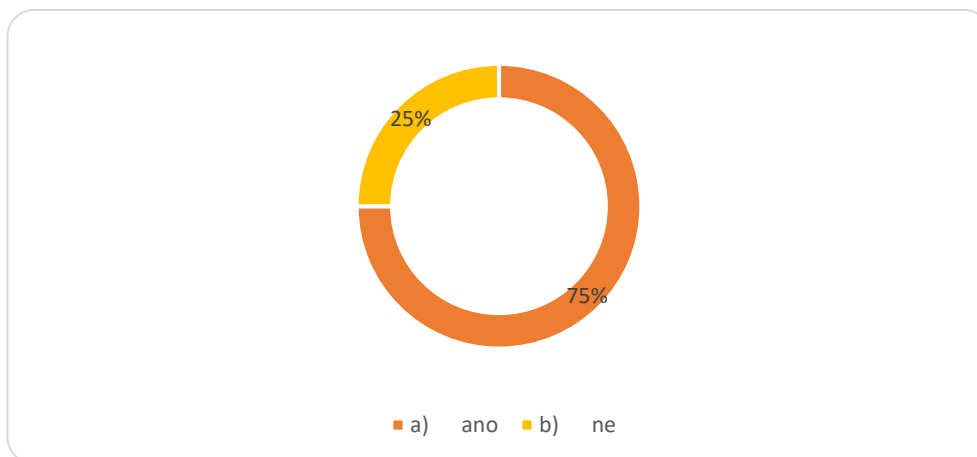


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18 - Poskytujete zaměstnanci zpětnou vazbu, která se týká hodnocení pracovního výkonu?

Zpětná vazba k výkonům zaměstnance z pohledu nadřízeného zaměstnance, je rovněž velmi důležitá, protože se dá nad ní diskutovat. U této otázky 18 (75%) dotazovaných odpovědělo, že svým podřízeným zpětnou vazbu poskytuje. Bohužel u 6 (25%) dotazovaných se objevila odpověď, že zpětná vazba zaměstnanci z jeho pohledu poskytována není.

Graf 5.2.18 – Zpětná vazba k pracovnímu výkonu v rámci hodnocení



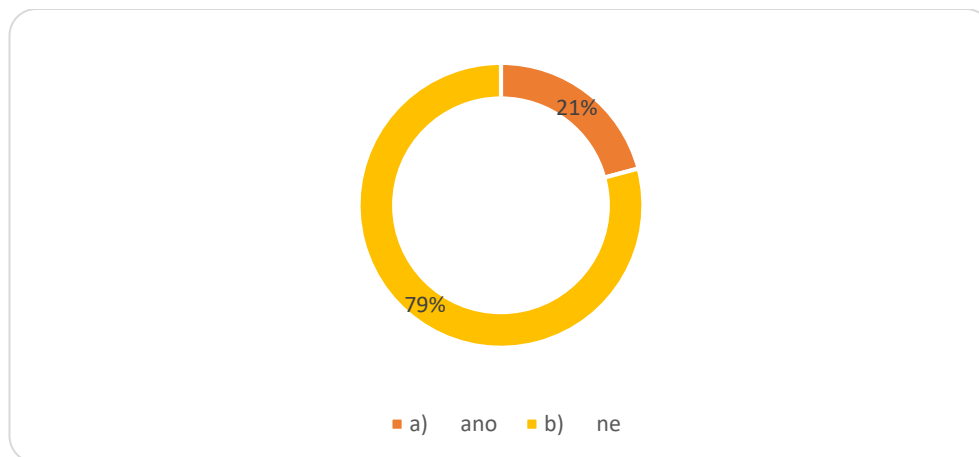
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 - Měl byste konkrétní návrhy pro zlepšení procesu hodnocení?

I zde mohli nadřízení zaměstnanci připsat jakékoliv návrhy na zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců. 19 (79%) respondentů uvedlo, že nemají žádné konkrétní návrhy pro zlepšení. Nejspíše jim stávající systém hodnocení vyhovuje. U 5 (21%) dotazovaných se objevil

konkrétní návrh na zlepšení, jako například úprava hodnotícího formuláře, kladení vyššího důrazu na výsledky hodnocení a užší vazba na odměňování.

Graf 5.2.19 – Konkrétní návrhy pro zlepšení procesu hodnocení

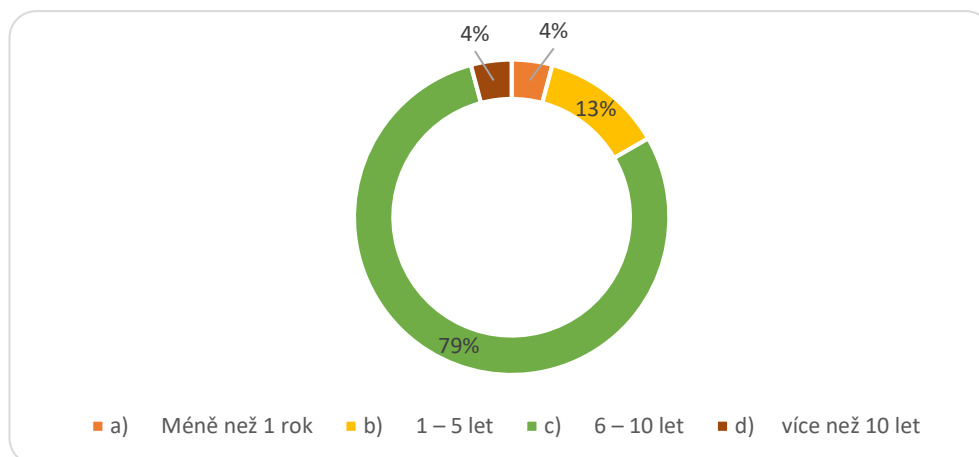


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 - Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Tato otázka již patřila do třídících otázek, protože se ptala na dobu zaměstnání v této společnosti. 19 (79%) dotazovaných uvedlo, že pracuje ve společnosti 6-10 let, 3 (13%) 1-5 let, 1 (4%) méně než 1 rok a 1 (4%) déle než 10 let.

Graf 5.2.20 – Délka zaměstnání ve společnosti

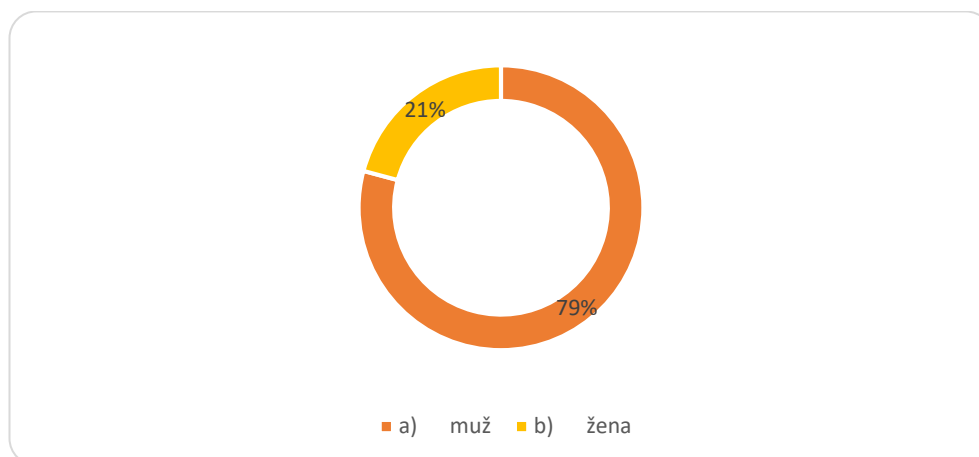


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21- Pohlaví

Z grafu 5.2.21 vyplývá, že převážná většina nadřízených zaměstnanců jsou muži a to v 19 (79%) případech. Ženy jsou na vyšších pozicích zastoupeny méně a to v 5 (21%) případech.

Graf 5.2.21 – Rozdělení nadřízených zaměstnanců podle pohlaví

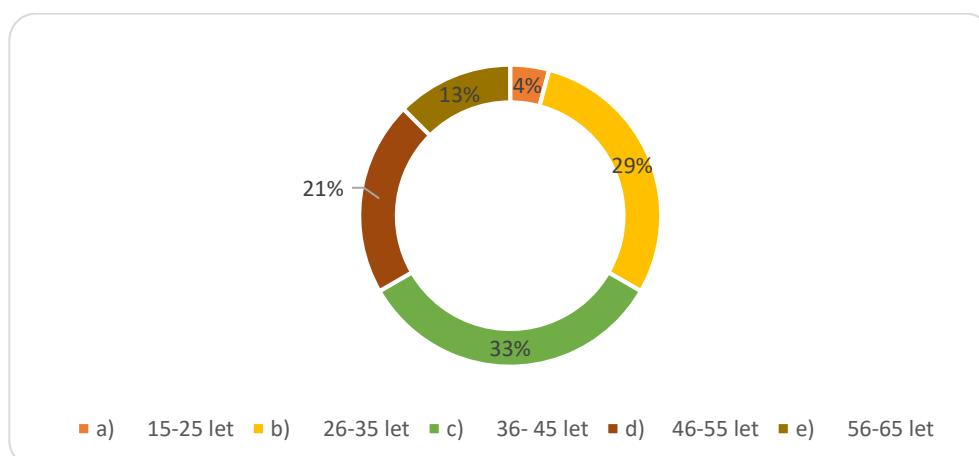


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22 - Věková kategorie

Tohoto dotazníkového šetření se účastnilo celkem 24 nadřízených zaměstnanců, z nichž 8 (34%) jsou ve věku 36-45 let, 7 (29%) ve věku 26-35 let, 5 (21%) ve věku 46-55 let, 3 (13%) ve věku 56-65 let a 1 (4%) ve věku 15-25 let.

Graf 5.2.22 – Rozdělení nadřízených zaměstnanců podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

První výzkumná otázka se týkala spokojenosti THP zaměstnanců a nadřízených zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení. Z dotazníkového šetření se ukázalo, že většina hodnocených THP zaměstnanců je spokojeno se stávajícím systémem, ale objevilo se i pár negativních odpovědí. Také více než polovina hodnocených zaměstnanců považuje hodnocení za spravedlivé a objektivní. Z odpovědí hodnotitelů se dá rovněž usoudit pozitivní názor na spravedlnost a objektivnost systému hodnocení. Dále se z vyhodnocení dotazníků dá také říci, že zaměstnanci považují hodnocení jako spíše nedostatečné. Naopak nadřízení se domnívají, že hodnocení zaměstnanců je dostačující. V tomto se tedy nadřízení a podřízení neshodují.

Druhá výzkumná otázka se zaměřovala na celkové vnímání formálního hodnocení ve společnosti. V dotaznících proto byly sestaveny dvě otázky pro obě skupiny dotazovaných, které se týkaly kritérií (oblastí) na základě kterých jsou zaměstnanci hodnoceni. K odpovědi na první výzkumnou podotázku lze tedy poznamenat, že hodnocení zaměstnanci považovali kritérium kvality práce a splnění výsledků za rozhodující při jejich hodnocení. Shodli se přitom i s nadřízenými zaměstnanci, kteří odpovídali stejným způsobem. Další podotázka se týkala užitečnosti jednotlivých prvků v hodnotícím systému, na které v dotazníku také vznikla otázka u obou dotazovaných stran. Odpovědi v dotaznících obou stran se opět velmi nelišily. Obě strany uváděly, že v rámci hodnocení je nejdůležitější součástí hodnotícího systému hodnotící formulář, hodnotící rozhovor a také neformální hodnocení v průběhu roku.

Poslední výzkumná otázka byla směřována k hodnotícímu rozhovoru, který se v rámci hodnocení THP zaměstnanců využívá. Hlavní otázka se tázala na samotnou existenci hodnotícího rozhovoru v rámci systému hodnocení. Většina z dotazovaných na obou stranách stvrdila svou odpovědí, že při hodnocení je použit hodnotící rozhovor. Názor na používání hodnotícího rozhovoru se tedy moc nelišil. Další podotázka se ptala na vnímání délky hodnotícího rozhovoru, a jestli se názory od sebe lišily. Z dotazníkového šetření následně vyplynulo, že délka hodnotícího rozhovoru je obvykle 31-60 minut z pohledu obou stran. V rámci hodnocení je také důležité sebehodnocení, které provede zaměstnanec v rámci rozhovoru. Proto také byla sestavena další výzkumná podotázka týkající se sebehodnocení. Jak vyplynulo z vyhodnocení dotazníků, odpovědi na téma sebehodnocení se značně odlišovala. Hodnocení zaměstnanci v převážné většině odpovídali, že v hodnotícím rozhovoru sebehodnocení zahrnuto není. Za to taky více než polovina jejich nadřízených považují sebehodnocení jako součást hodnotícího rozhovoru. Poslední podotázka se podobně jako sebehodnocení týkala motivování zaměstnanců ke zvyšování pracovního výkonu. Názory

zaměstnanců na podobnou otázku v dotazníku byly celkem různorodé. Nelze tak tvrdit, že při hodnocení zaměstnanců, je vždy použita motivace ze strany nadřízených. Spíše se ale zaměstnanci přikláněli k odpovědi, že motivováni jsou. Jejich nadřízení měli stejný názor, a proto více než polovina v dotaznících odpověděla, že své podřízené motivuje.

Shrnutí praktické části

Na začátku praktické části diplomové práce byla popsána společnost Geis CZ s.r.o. od její historie, současného vývoje až po organizační uspořádání a samotnou činnost personálního oddělení.

V následující části byl charakterizován celý stávající systém hodnocení THP zaměstnanců ve společnosti. THP zaměstnanci zde byli rozděleni do jednotlivých oblastí na administrativu, dispečink a obchod. U každé z těchto oblastí byly ještě dále stanoveny jednotlivé pracovní pozice a popsány náplně jejich práce. V rámci stávajícího systému hodnocení zde byla popsána kritéria hodnocení zaměstnanců, dále také způsoby hodnocení dle hodnotitele, hodnotící rozhovor a vztahy hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem. V další podkapitole byly stanoveny výzkumné otázky, na které mělo navázat anonymní dotazníkové šetření. Následující kapitola již zahrnovala vyhodnocení a analýzu dotazníkového šetření a to jak z pohledu hodnoceného zaměstnanců, tak i z pohledu jeho hodnotitele, tedy nadřízeného. První typ dotazníku byl určen 135 THP zaměstnancům a druhý typ dotazníku 24 nadřízeným. S pomocí těchto dotazníků vyplynuly jak některá pozitiva, tak i některá negativa ve stávajícím systému hodnocení.

Po lepším seznámení se s procesy ve společnosti prostřednictvím studia interních materiálů, rozhovorů s personalistkou a analýzou dotazníkového šetření mohou být vytvořeny určité návrhy a doporučení na úpravu stávajícího systému hodnocení. Tyto návrhy a doporučení jsou popsány v následující kapitole.

6 Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení

Tato část diplomové práce se zabývá návrhy a doporučeními, které mají sloužit pro zlepšení a zefektivnění některých částí současného systému hodnocení THP zaměstnanců ve společnosti Geis CZ s.r.o. Jednotlivá doporučení či návrhy vyplývají z výsledků dotazníkového šetření, které bylo vyhodnoceno v 5. kapitole a ze studia odborné literatury. Prostřednictvím těchto dotazníků bylo zjištěno, že společnost má v celku dobře zavedený systém hodnocení. Objevilo se však pár dílčích nedostatků, které je zapotřebí zlepšit.

1. Motivačně-hodnotící rozhovor

Při vyhodnocování dotazníků se ukázalo, že u 30 (22%) dotazovaných THP zaměstnanců nebývá použit pro hodnocení hodnotící rozhovor. V dotazníkovém šetření určeného hodnotitelům se pouze u 2 (8%) dotazovaných objevila odpověď, že hodnotící rozhovor vůbec nepoužívají. Hodnotící rozhovor je však neodmyslitelnou součástí hodnocení zaměstnanců, a proto by ho měli nadřízení vždy využívat. Jedním z druhů hodnotících rozhovorů je motivačně-hodnotící rozhovor, jehož struktura může být mírně odlišná od klasického hodnotícího rozhovoru. V zásadě je zde dán prostor zaměstnanci pro jeho sebehodnocení a také prostor pro hodnocení samotným nadřízeným. Jeho hlavní výhodou je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc také může integrovat řadu dílčích metod, jako je například metoda klíčové události, která je rovněž samostatně navrhována jako další doporučení.

Z těchto poznatků plyne návrh, aby vedení společnosti dohlíželo na to, aby nadřízení zaměstnanci vedli alespoň jednou ročně motivačně-hodnotící rozhovor se svými podřízenými. Tímto motivačně-hodnotícím rozhovorem dojde k zastavení se, ohlédnutí se a pohlédnutí dopředu.

2. Metoda klíčové události

Po důkladném studiu procesu hodnocení THP zaměstnanců bylo zjištěno, že společnost nevyužívá jinou metodu hodnocení než metodu formálního hodnocení pomocí hodnotícího formuláře, hodnotícího rozhovoru a neformálního hodnocení v průběhu roku a to ne vždy. Existují i jiné metody, které jsou velmi užitečné v rámci systému hodnocení zaměstnanců. Jednou z těchto metod je metoda klíčové události, která sleduje oblasti procesu a spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného období. Patří tedy mezi metody zaměřené na minulost.

Z tohoto poznatku plyne návrh k zavedení metody klíčové události do hodnotícího systému. Společnost by si nejdříve měla stanovit období, kdy by zaznamenávala různé události. Mohlo by se například jednat o interval 14 dní až 1 měsíce. Mezi výhody této metody pro společnost patří nízká časová a administrativní náročnost a také to, že metoda spolehlivě brání efektu posledního měsíce, který překrývá dřívější události. Ovšem největší výhodou je zřejmě to, že spojuje neformální hodnocení s formálním, protože se zaměřuje na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci rychle reagovali a poskytli zpětnou vazbu na místě. Společnost by ji také mohla kvalitně využít při koncipování změny a rozvoje v pracovním životě zaměstnanců. K této metodě byl rovněž vytvořen jednoduchý formulář, který by organizace mohla využívat. Tento formulář je vložen do příloh diplomové práce jako příloha č. 6

3. Sebehodnocení

Jak vyplynulo z 15. otázky dotazníku pro hodnocené zaměstnance, tak 70 (67%) dotazovaných není v rámci hodnotícího rozhovoru dán prostor pro své sebehodnocení. Zbytku dotazovaným prostor pro své sebehodnocení umožněn je. Dále bylo zjištěno z rozhovoru vedeného s personalistkou, že sebehodnocení probíhá spíše formou vyjádření se ke svému pracovnímu výkonu nebo k výsledkům hodnocení. Z tohoto lze také usoudit, že sebehodnocení nemá jasnou strukturu ani formu a nezaměřuje se na to, jakých cílů zaměstnanec dosáhl a jakých by chtěl dosáhnout.

Sebehodnocení je však velmi důležitou součástí hodnotícího procesu. Zaměstnanec má tak možnost hodnotit sám sebe a jeho pohled může být konfrontován s úsudkem jiného hodnotitele. Rovněž se sám zaměstnanec může zapojit do procesu hodnocení tím, že má možnost analyzovat směry svého osobního rozvoje a mnohdy si stanoví i náročnější cíle, než jaké by mu vytýčil jeho nadřízený. Výhodou sebehodnocení je rovněž to, že pomáhá předcházet obranným reakcím zaměstnance při hodnotícím rozhovoru a podporuje jeho snahu učit se novým věcem.

V tomto případě je možné podat návrh na zavedení sebehodnocení v rámci ročních hodnotících rozhovorů. Za tímto účelem byl rovněž udělán návrh sebehodnotícího formuláře, který je vložen do diplomové práce jako příloha č. 7.

4. Zajištění potřebného výcviku nadřízených zaměstnanců v oblasti hodnocení

Z analýzy dotazníkového šetření se ukázalo, že někteří manažeři se nedrží standardních postupů pro hodnocení zaměstnanců. Někteří dotazovaní zaměstnanci uváděli, že se jim

stávající systém hodnocení nezdá spravedlivý a objektivní, také někdy dopředu neznají termín jejich hodnocení, jejich cíle jsou stanovovány jednostranně ze strany nadřízeného a nikoliv vzájemnou dohodou, není mnohdy použit hodnotící rozhovor nebo že se jim nedostává zpětné vazby k pracovnímu výkonu.

Z uvedených skutečností vzniká návrh, že by tyto problémy mohly být odstraněny řádným proškolením hodnotitelů specialistou na řízení lidských zdrojů nebo přímo specializovanou společností s nabídkou vzdělávacích kurzů týkajících se hodnocení zaměstnanců. Jako nejvýhodnější by se pro společnost jevila možnost školení nadřízených zaměstnanců vlastním personalistou. Ušetřilo by to společnosti značnou část finančních prostředků. Existují však i jiné možnosti jako je například účast zaměstnance na praktickém workshopu společnosti Gradu-Cegos, s.r.o., který stojí 4598 Kč s DPH pro jednoho účastníka. Při větším počtu účastníků se však cena snižuje. Cílem tohoto workshopu je poskytnout účastníkům informace o smyslu a přínosech systému hodnocení, seznámit účastníky s nejčastěji používanými metodami hodnocení, ale hlavně účastníkům vysvětlit co a jak hodnotit a co a jak připravit.

5. Zpětná vazba

Na základě dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že některým THP zaměstnancům není v rámci hodnocení poskytována zpětná vazba. Toto tvrzení potvrdili svojí odpovědí i někteří hodnotitelé a to tím, že uvedli, že zpětnou vazbu svým podřízeným neposkytují. Zpětná vazba je však pro zaměstnance a jejich nadřízené významná, ale k tomu aby mohla fungovat řádným způsobem je potřeba mít správně „naladěné“ zaměstnance. Výsledkem dobrého hodnocení a zpětné vazby nemusí být vždy jen nárůst produktivity a efektivity práce zaměstnance, ale také zjištění co zaměstnanec očekává a kam směřuje. Navíc se lidé často mění a jejich potřeby také. Proto je nutné zpětnou vazbu zaměstnancům poskytovat opakovaně.

Mezi další návrh tedy patří poskytování jasnější a rozsáhlejší zpětné vazby zaměstnanci jeho nadřízeným. Jednou z možností hodnocení je také 360° zpětná vazba, která by byla vhodná pro hodnocení obchodních zástupců, protože zahrnuje hodnocení nadřízeného, spolupracovníka, podřízeného, zákazníka a sebehodnocení.

6. Motivace zaměstnanců

Z dotazníkového šetření rovněž vyvstal problém motivace. 29 (21%) a 23 (17%) dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že nijak nepociťují dostatečnou motivaci ke zvyšování pracovního výkonu ze strany svých nadřízených. Pokud by ale společnost chtěla zvyšovat výkonnost svých zaměstnanců, mělo by se mluvit o správné motivaci. Motivace je totiž součástí řízení pracovního výkonu, který je neustálým procesem, a proto je třeba jej řešit na denní bázi.

Na základě tohoto zjištění, by bylo dobré, aby společnost této problematice věnovala dostatečnou pozornost. Navíc platí, že motivovaný zaměstnanec je výkonnější a loajálnější.

Dále se z odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém šetření zjistilo, že nejsou někdy pochváleni například za dobře odvedenou práci. Pochvala však může být v určitých situacích značně účinným motivačním nástrojem, která může v zaměstnanci vzbudit pozitivní reakci.

Bylo by proto dobré, aby zaměstnanci byli za dobře odvedený pracovní výkon občas chváleni.

7. Informování zaměstnanců o blížícím se termínu hodnocení

V dotazníkovém šetření byla hodnoceným zaměstnancům položena otázka, zdali jsou informováni o termínu jejich hodnocení v dostatečně dlouhém časovém předstihu. Více jak polovině zaměstnanců a tedy 78 (58%) není termín hodnocení předem znám a tím pádem jim není umožněna jakákoliv příprava. Tato otázka byla položena i straně hodnotitelů. Ti ovšem ve většině případů uvedli, že se snaží informovat své podřízené zaměstnance o termínu hodnocení, tak aby se na něj dokázali předem připravit.

Pokud by tomu tak nebylo, měli by nadřízení mít povinnost sdělovat svým podřízeným termín hodnocení dopředu a to například 14 dní.

8. Úprava hodnotícího formuláře pro THP zaměstnance

Posledním z návrhů je drobná úprava formuláře ročního hodnocení THP zaměstnance, který je vložen v práci jako příloha č. 3. V první oblasti hodnocení, jímž je pracovní výkon, se nachází více kritérií v jedné kolonce. Jedná se o efektivitu práce a time management a také o ochotu se věnovat práci nad rámec svých povinností a zájem o dění ve firmě.

Bylo by dobré tyto kritéria oddělit, aby mohly být hodnoceny zvlášť. Formulář by se tak mohl stát konkrétnějším.

7 Závěr

Hodnocení zaměstnanců patří k základním personálně-řídícím úkolům ve společnosti. Tato diplomová práce se zaměřovala na systém hodnocení THP zaměstnanců ve společnosti Geis CZ s.r.o. Cílem práce bylo zjistit, jak daný systém ve společnosti probíhá a nastínit konkrétní návrhy a doporučení pro jeho zlepšení.

Teoretická část byla koncipována tak, aby podávala ucelený pohled na proces hodnocení zaměstnanců. Na základě studia odborné české i zahraniční literatury a odborných článků zde byl blíže objasněn model a cyklus řízení pracovního výkonu a byly porovnávány rozdíly mezi procesy řízení pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Poté následovalo vymezení systému hodnocení, jeho cíle a celkový význam pro organizaci. Také zde byly charakterizovány kritéria, typy hodnocení a metody včetně častých chyb, které hodnocení doprovázejí.

Praktická část byla již konkrétně zaměřena na logistickou společnost Geis CZ s.r.o., ve které byla provedena analýza stávajícího systému hodnocení THP zaměstnanců. V další části byly popsány výsledky z dotazníkového šetření. Byly vytvořeny dva dotazníky a to jak pro THP zaměstnance (hodnocené), tak pro jejich nadřízené zaměstnance (hodnotitele). Z výsledků šetření byly zjištěny důležité informace, na které se mohlo navázat v poslední části návrhů a doporučení. Smyslem a úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem hodnocení, zda proces hodnocení probíhá a funguje ve společnosti správně a to jak na všech pobočkách, tak i na jiných pracovištích. Dotazníkového šetření se účastnili zaměstnanci ze tří THP oblastí – administrativy, dispečinku a obchodu.

V rámci poslední části byla navržena určitá doporučení pro zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců. První z návrhů se zaměřoval na zlepšení samotného hodnotícího rozhovoru v rámci formálního hodnocení. Dalším z návrhů bylo zavedení metody kritické události, která se využívá pro pozorování a zaznamenávání pozitivních a negativních klíčových událostí. Následná doporučení se týkala sebehodnocení, zpětné vazby, zajištění potřebného výcviku pro nadřízené zaměstnance, informování zaměstnanců o blížícím se termínu hodnocení nebo drobné úpravy hodnotícího formuláře.

Závěrem lze říci, že by se tato práce mohla stát určitým přínosem pro společnost Geis CZ s.r.o., protože se může lépe seznámit s názory svých zaměstnanců na současný systém jejich hodnocení a může přispět k jejich celkové spokojenosti nebo lepšímu vnímání společnosti.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
5. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
6. DEB, Tapomoy. *Performance appraisal and management*. Excel Books India, 2009. ISBN 978-81-744-6673-0.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. HORVÁTHOVÁ Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
9. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
13. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
14. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
15. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
16. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
17. WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje

1. GEIS. *O skupině*. [online]. 2017. [cit. 8. 2. 2017]. Dostupné z: <<http://www.geis-group.cz/cz/Historie>>.
2. GEIS. *Standorte*. [online]. 2017. [cit. 9. 2. 2017]. Dostupné z: <<https://www.geis-group.com/de/standorte>>.

Seznam zkratek

AC	Assessment centre
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
DC	Development centre - DC
IT	Informační technologie
MBO	Management by Objectives
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technickohospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.9.2017

Veronika Dvořáková
.....

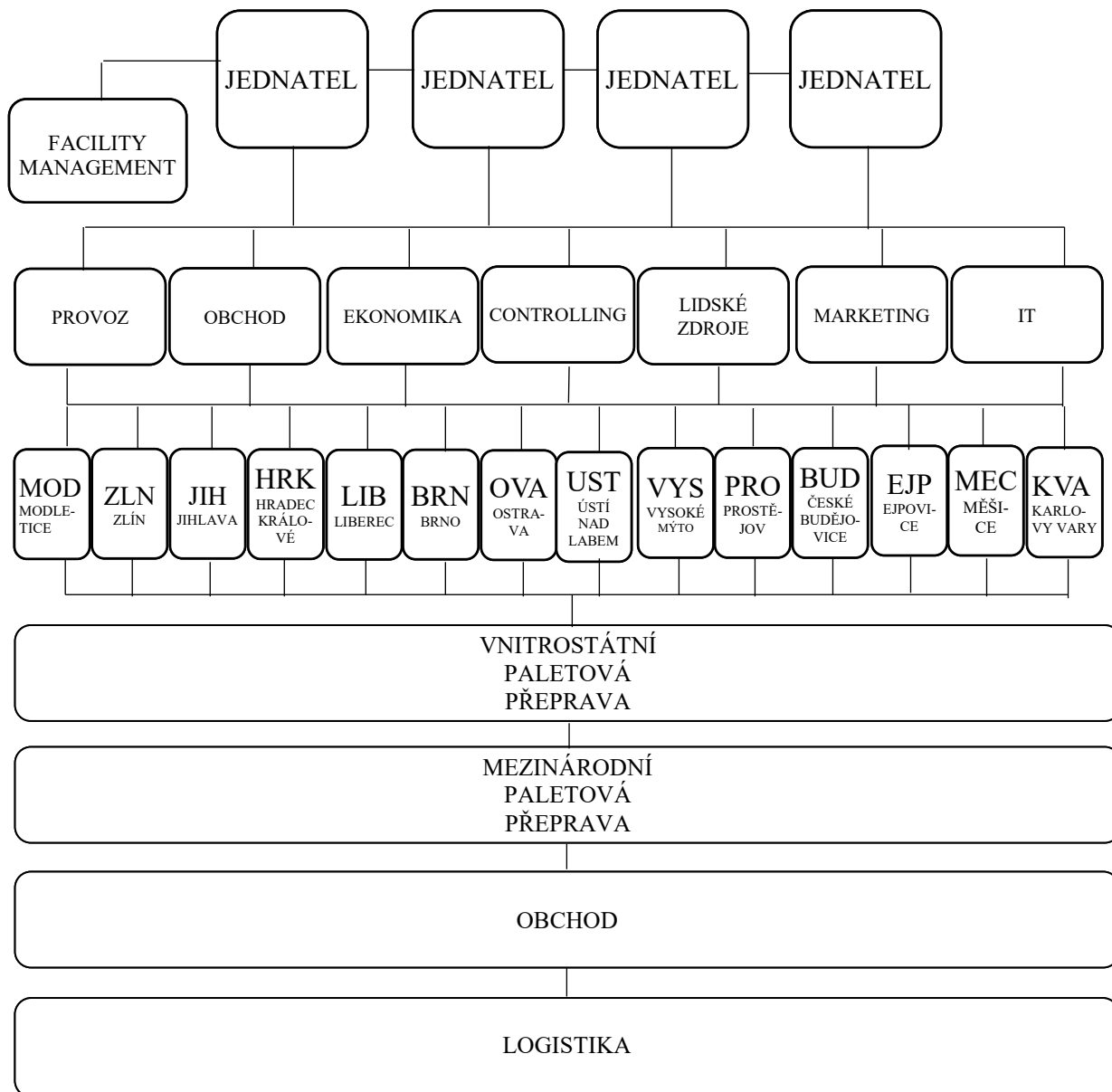
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační schéma společnosti
Příloha č. 2	Prémiový řád pro obchodního manažera a obchodního asistenta
Příloha č. 3	Hodnoticí formulář pro THP zaměstnance
Příloha č. 4	Dotazník pro hodnocené zaměstnance
Příloha č. 5	Dotazník pro hodnotitele
Příloha č. 6	Formulář pro hodnocení THP zaměstnance pomocí metody klíčové události
Příloha č. 7	Formulář pro sebehodnocení zaměstnance

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura Geis CZ s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Dokument :	PRÉMIOVÝ ŘÁD
Pro pracovní pozice :	Obchodní manažer/ka , Obchodní asistent/ka
Zaměstnavatel :	Geis CZ s.r.o.
Účinnost od :	01. 01. 2015
Vydáno :	30. 12. 2014

Tento Prémiový řád stanovuje pravidla pro výplatu premií pracovníků společnosti Geis CZ s.r.o. na pozicích „Obchodní manažer/ka“ (OM) a „Obchodní asistent/ka“ (OA). Následující pravidla jsou pro tyto pracovníky a společnost Geis CZ s.r.o. nadále závazná.

1. Nárok na prémii vyplácené dle tohoto Prémiového řádu mají zaměstnanci Geis CZ zaměstnaní na pozicích OM a OA pouze v případě, že mají v pracovní smlouvě uveden článek upřesňující, že pohyblivá složka mzdy je vyplácena „Dle platného prémiového řádu“. Prémie jsou vypláceny 1x měsíčně.
2. Časový posun ve výplatě premií je následující. Prémie kalkulované z obrátů dosažených v kalendářním měsíci X jsou vypočítány v kalendářním měsíci X+1 a jsou vypláceny v řádném výplatním termínu měsíce X+2.
3. Prodejní region pro OM, OA je totožný s regionem pro svoz/rozvoz dané pobočky určeným rozsahem PSČ (viz aktuální standardní ceník přepravy paletových a kusových zásilek – dále jen „SBV“), pokud není po dohodě s ŘP určeno jinak. Toto pravidlo striktně platí pro prodej produktů vnitrostátní (SBV) a mezinárodní přepravy paletových a kusových zásilek (dále jen „SBE , SBI“).
4. Prémie jsou vypláceny pouze za obraty zákazníků (svozových adres), kteří jsou jednotlivým OM/OA jmenovitě přiřazeni ve vnitrofiremním informačním systému GCargo (dále jen GCargo). Způsob výpočtu výše premie z obrátu je dán % provizí, která je stanovena zvlášť pro jednotlivé konkrétní produkty a typ obrátu, tedy pro obrat „Nový“ nebo „Stávající“ a dále je ovlivněn dalšími hodnocenými parametry. Výpočet je podrobněji popsán v čl. 14 a 15.

5. Prémie jsou vypláceny za obraty získané v následujících produktech: SBV, vnitrostátní celovozové přepravy (dále jen CVZV), SBI, SBE, mezinárodní celovozové přepravy (dále jen CVZM). Prémie nejsou vypláceny za přepravy SBV, SBE, v případě, kdy jsou tyto realizovány v paritě EXW (Cenu za přepravu hradí příjemce zásilky). Prémie nelze přiznat za obraty ze spolupráce s importními partnery.
6. Podmínkou pro přiznání prémie je, že OM/OA klientovi připraví svoji vlastní nabídku, kterou s ním projednají, následně projednají smlouvu a podmínky pro zahájení realizace. Pro klienta jsou následně hlavním jednacím partnerem za danou pobočku Geis CZ a tedy řeší dále veškeré požadavky klienta směřující k udržení a dalšímu rozvoji spolupráce s ním. V případě pochybností, zda jsou uvedené podmínky splněny tak, aby OM/OA vznikl nárok na výplatu prémie, je pro tyto účely rozhodující stanovisko regionálně příslušného ředitele/vedoucího pobočky Geis CZ po konzultaci s obchodním ředitelem (dále jen OŘ).
7. Zdrojem pro určení výše obrátů dosažených klienty v jednotlivých produktech jsou data, která čerpají z pořízených údajů do GCargo . Pro výpočet prémie je použit obrat zahrnující veškeré poplatky spojené s přepravou.
8. Aktivní zákazníci mají v Gcargo vždy uvedeno datum „První přeprava“ s Geis CZ, které Gcargo automaticky vygeneruje při přepravě první zásilky daného klienta v daném produktu. Toto datum je zároveň automaticky v systému nastaveno jako „Datum akvizice“. Na žádost OM/OA je u konkrétního zákazníka v konkrétním produktu možné provést ze strany centrály obchodu editaci pole „Datum akvizice“.
9. Pro účely stanovení prémie jsou dle níže uvedených pravidel vypočítávány provize z následujících kategorií obrátů:

a) Nové obraty v „Aktuálním“ kalendářním roce

Pokud je „Datum akvizice“ v letošním roce, pak Gcargo eviduje tyto obraty v kategorii „Nové obraty“

b) Nové obraty v „Následujících“ kalendářních rocích

Za konkrétní hodnocený měsíc je tento nový obrat tvořen kladným rozdílem mezi obratem dosaženým v konkrétním měsíci aktuálního kalendářního roku a roku předchozího. Toto je platné za následující podmínky. „Datum akvizice“ je starší než datum posledního dne měsíce předchozího kalendářního roku odpovídajícího hodnocenému měsíci v aktuálním kalendářním roce. Pokud vychází při hodnocení meziroční rozdíl obrátů nulový nebo záporný, pak obrat v hodnoceném měsíci je „obratem stávajícím“. Neboli v „Následujícím“ kalendářním roce se celkový hodnocený obrat konkrétního klienta v konkrétním produktu skládá vždy z kategorie „stávajícího obratu“ a při splnění výše uvedených podmínek se může skládat rovněž z „nového obratu“ tvořeného meziročním rozdílem obrátů v hodnoceném měsíci.

c) Stávající obraty

Pokud datum akvizice je jiné než dle a), b) pak se jedná o obrat stávající.

- a) Pro zařazení klienta do správné kategorie obrátů platí následující pravidla. Datum uzavření smlouvy není pro tyto účely rozhodující. Pokud došlo k ukončení či pozastavení realizace přeprav klienta vykazujícího nové obraty v aktuálním roce – viz čl. 9 a) i přesto, že nebyla vypovězena smlouva, pak při opětovném zahájení realizace má OM/OA nárok na přesun obrátů do kategorie nových obrátů pouze tehdy, pokud od data poslední realizace přepravy v daném produktu uplynulo minimálně 6 kalendářních měsíců. Pokud tomu tak není, pak je obrat evidován v kategorii „Stávající obraty“.
- b) V případě, že z podnětu klienta dojde k přesunu dosavadního místa svozu (svozové adresy) v produktu SBV, SBE do regionu jiné pobočky, náleží OM/OA této pobočky prémie z obratu tohoto klienta za následujících podmínek. Obrat je zařazen do kategorie dle data zahájení realizace na této pobočce = „Nový obrat“. Podmínkou je, že OM/OA prokazatelně osobně projednal s klientem podmínky jeho přesunu do regionu pobočky, osobně zkalkuloval nové ceny než dosud platné, předložil novou nabídku s jinými než dosud platnými podmínkami spolupráce a je pro klienta jmenovitě známým partnerem pro další obchodní jednání. Jinými slovy je to plně srovnatelné se situací, kdy OM/OA dostane pouze kontakt na nového klienta a vše ostatní je dál na něm. Pokud některá z uvedených

podmínek není splněna, pak obrat tohoto klienta spadá do kategorie „ Stávající obraty“.

- c) Dokument „Aktualizace prémiového řádu OM Geis CZ platná od 1. 1. 2014“ vydaný dne 11. 11. 2013 pozbývá platnost ke dni 31. 12. 2014.

13. OŘ po dohodě s ŘP stanoví pro případy a situace předem tímto Prémiovým řádem nepopsané specifickou sazbu % provize, nebo jednorázovou mimořádnou odměnu OM/OA.

14. Celková výše vyplacené prémie OM/OA je vypočtena ve 4 následujících krocích:

- a) Základ prémie v produktu = obrat v produktu x sazba provize v produktu
- b) Korekce 1 = zohlednění % plnění plánu obratu akvizice OM/OA v produktu + zohlednění % plnění plánu obratu pobočky v produktu. Tento krok je kalkulován dle „Stupnice korekcí“
- c) Korekce 2 = zohlednění stavu pohledávek nad 60 dní ke dni výpočtu prémie.
- d) Korekce 3 = zohlednění jiných než výše uvedených parametrů činnosti OM/OA formou „Odměny/Sankce“, kterou po dohodě s OŘ stanovuje ŘP.
- e) Po provedení korekcí 1,2,3 je ze strany ŘP stanovena konečná výše prémie.

15. Pro účely výpočtu prémie dle čl. 14 jsou pro odst. a), b), c), d), e) stanoveny následující parametry:

Ad a) Sazba provize pro „Nové obraty v aktuálním kalendářním roce“ je následující:

SBV = 1% CVZV = 0,5%

SBE = 1% CVZM = 0,5%

SBI = 0,5%

Sazba provize pro „Nové obraty v následujících kalendářních rocích“ je následující:

$SBV = 1\%$ $CVZV = 0,5\%$

$SBE = 1\%$ $CVZM = 0,5\%$

$SBI = 0,5\%$

Sazba provize pro „Stávající obraty“ je následující:

$SBV = 0,3\%$ $CVZV = 0,2\%$

$SBE = 0,3\%$ $CVZM = 0,2\%$

$SBI = 0,2\%$

Ad b) Stupnice korekcí

Ad c) Pokud konkrétní klient ke dni stanovení prémie vykazuje v účetnictví Geis CZ pohledávku starší 60 dní po splatnost, pak není za obrat tohoto klienta vykázán v hodnoceném měsíci přiznána OM/OA provize.

Ad d) ŘP je oprávněn navrhnout odměnu nebo sankci OM/OA za hodnocený měsíc s tím, že tento návrh zdůvodní a předloží ke schválení OŘ. Po shodě ŘP a OŘ na konečné podobě návrhu je o tuto +/- částku odměny/sankce korigována konečná výše prémie.

16. ŘP je povinen s dílčími korekcemi a s konečnou výší prémie seznámit OM/OA před výplatou prémie, zároveň je povinen sdělit na centrálu obchodu v jí stanoveném termínu konečnou částku prémie OM/OA k výplatě.



Global Logistics

Roční hodnocení zaměstnance

Obchod, administrativa, dispečink

Datum hodnocení:	
Jméno hodnoceného:	
Pracovní pozice:	
Pobočka/středisko:	
Hodnotitel (jméno a pozice):	

Bodové hodnocení 1- 4:

1 bod Podprůměrný

2 body Průměrný

3 body Optimální

4 body Nadprůměrný

Oblast:	Hodnotí nadřazený:	Komentář, úkoly:
Pracovní disciplína (dodržování pracovní doby, zákon. předpisů, absence atd.)	bez připomínek <input type="checkbox"/> s připomínkou <input type="checkbox"/>	

1. Pracovní výkon, kvalita práce a pracovní postoje

Oblast:	Hodnocení:	Komentář, úkoly:
Kvalita práce.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Samostatnost při plnění pracovních úkolů.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Pracovní iniciativa.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Efektivita práce, time management.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Ochota se věnovat práci nad rámec svých povinností, zájem o dění ve firmě.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	

2. Motivace a spokojenost ve firmě (z pohledu hodnoceného zaměstnance):

Oblast:	Hodnocení:	Komentář, úkoly:
Jak vnímáte image firmy Geis CZ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Jaká je Vaše spokojenost s prací ve firmě Geis CZ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Máte dostatečnou informovanost o dění ve Vašem oddělení/pobočce?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	

Jste spokojený/-á s komunikací Vašeho přímého nadřízeného s Vámi?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Dostáváte průběžně zpětnou vazbu na kvalitu Vaší práce?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	

3. Hodnocení týmové práce (z pohledu hodnotitele/nadřízeného):

Oblast:	Hodnocení:	Komentář, úkoly:
Komunikace s nadřízeným(i).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Komunikace v týmu.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Řešení konfliktních situací.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Komunikace se zákazníky, reprezentace firmy	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Sdílení a předávání zkušeností v týmu.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	

4. Odborné dovednosti a osobní rozvoj:

Oblast:	Hodnocení:	Komentář:
Odbornost ve své profesi.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Doplňování svých odborných znalostí a ochota se vzdělávat a pracovat na sobě.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Schopnost sebereflexe, poučení se z chyb.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Schopnost rychle se učit a pružně reagovat na změny a vzniklé situace.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	

Profesní přání a potřeby na dalšího období:

- ☐ Potřeba externího školení (semináře) v oblasti: _____
- ☐ Zájem o práci/stáž na jiné pozici/pobočce: _____
- ☐ Rozšíření profesních znalostí o: _____
- ☐ Potřeba interního školení v problematice: _____
- ☐ Jiné _____

Závěry, přání

Další vyjádření hodnoceného zaměstnance k hodnocení, firmě:

Souhrnné hodnocení úkolů z předchozího období/roku:

Nové úkoly pro příští období/rok:	Udělám pro to následující konkrétní kroky:

**Hodnocený pracovník/pracovnice byl seznámen
s hodnocením a podpisem souhlasí**

.....

Podpis hodnotitele:.....

Příloha č. 4 – Dotazník pro hodnoceného zaměstnance

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou navazujícího magisterského studia oboru Management na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava a ráda bych Vás touto formou oslovila v rámci své diplomové práce, která je zaměřená na úpravu systému hodnocení THP pracovníků ve společnosti Geis CZ, s.r.o.

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu systému hodnocení THP pracovníků, její vyhodnocení a následné vytvoření návrhů a doporučení, aby se stal efektivnější a snadněji použitelný. Získané informace z tohoto dotazníku jsou zcela anonymní a budou použity pouze k účelu zpracování mé diplomové práce.

Věnujte, prosím, několik málo minut Vašeho času na vyplnění tohoto dotazníku, který Vám zabere okolo 5 minut. U každé odpovědi, prosím, zvolte jednu z možností, popřípadě ji doplňte slovně.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas!

1. V jaké oblasti ve společnosti pracujete?

- a) administrativa
- b) obchod
- c) dispečink

2. Byl jste seznámen/a se systémem hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3. Dá se říci, že jste spokojen/a se systémem hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne, proč.....
- d) ne, proč.....

4. Je podle Vašeho názoru stávající systém hodnocení spravedlivý a objektivní?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne, proč.....
- d) ne, proč.....

5. Jak často ve Vaší společnosti probíhá formální hodnocení?

- a) měsíčně
- b) čtvrtletně
- c) pololetně
- d) ročně

6. Víte o termínu Vašeho hodnocení v dostatečně dlouhém časovém předstihu?

- a) ano
- b) ne

7. Vaši frekvenci hodnocení považujete za:

- a) nedostatečnou
- b) spíše dostatečnou
- c) dostatečnou
- d) spíše nadměrnou
- e) nadměrnou

8. Vyhovuje Vám celkový průběh Vašeho hodnocení?

- a) ano
- b) ne (uveďte důvod/y).....

9. Víte, na základě jakých kritérií (oblastí) jste hodnocen/a? (lze zakroužkovat i více možností)

- a) splnění cílů/ výsledků
- b) kvality práce
- c) kompetencí
- d) pracovního chování
- e) jiného kritéria (uveďte jakého).....

10. Které prvky hodnotícího systému považujete za užitečné? (lze zakroužkovat i více možností)

- a) hodnotící formulář
- b) hodnotící rozhovor
- c) neformální hodnocení v průběhu roku
- d) žádná z možností
- e) jiná možnost (uveďte jaké).....

11. Používá Váš nadřízený také neformální hodnocení v průběhu roku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. Jakým způsobem jsou vytvářeny cíle pro příští období?

- a) jednostranně ze strany nadřízeného zaměstnance
- b) vzájemnou dohodou mezi oběma stranami (nadřízený a podřízený)

13. Používá Váš nadřízený pro Vaše hodnocení také hodnotící rozhovor? Pokud ne, přejděte na otázku č. 18)

- a) ano
- b) ne

14. Hodnotící rozhovor je veden na základě:

- a) monologu ze strany nadřízeného
- b) monologu ze strany podřízeného
- c) dialogu

15. Zahrnuje hodnotící rozhovor i Vaše sebehodnocení?

- a) ano
- b) ne

16. Jak dlouho hodnotící rozhovor trvá?

- a) 0 - 30 minut
- b) 31 – 60 minut
- c) 61 - 90 minut
- d) 91 minut a více

17. Jste v rámci hodnocení pochválen/a za dobře odvedenou práci?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

18. Domníváte se, že výsledky hodnocení mají návaznost na: (lze zakroužkovat i více možností)

- a) odměňování
- b) vzdělávání a rozvoj
- c) kariérní růst
- d) jiné (uveďte).....

19. Motivuje Vás přímý nadřízený ke zvyšování pracovního výkonu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

20. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu, která se týká hodnocení Vašeho pracovního výkonu? Pokud ano, považujete tuto zpětnou vazbu za dostatečnou?

- a) Ano, poskytuje. Zpětná vazba je dostatečná.
- b) Ano, poskytuje. Zpětná vazba je nedostatečná
- c) Ne, neposkytuje.

21. Měl byste konkrétní návrhy pro zlepšení procesu hodnocení?

- a) ano (uveďte jaké).....
- b) ne

22. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) více než 10 let

23. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

24. Věková kategorie

- a) 15-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36- 45 let
- d) 46-55 let
- e) 56-65 let

Děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku. Hezký den!

Bc. Veronika Družková

Příloha č. 5 – Dotazník pro hodnotitele

Vážený pane, vážená paní,

jsem studentkou navazujícího magisterského studia oboru Management na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava a ráda bych Vás touto formou oslovila v rámci své diplomové práce, která je zaměřená na úpravu systému hodnocení THP pracovníků ve společnosti Geis CZ, s.r.o.

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu systému hodnocení THP pracovníků, její vyhodnocení a následné vytvoření návrhů a doporučení, aby se stal efektivnější a snadněji použitelný. Získané informace z tohoto dotazníku jsou zcela anonymní a budou použity pouze k účelu zpracování mé diplomové práce.

Věnujte, prosím, několik málo minut Vašeho času na vyplnění tohoto dotazníku, který Vám zabere okolo 5 minut. U každé odpovědi, prosím, zvolte jednu z možností, popřípadě ji doplňte slovně.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas!

1. Byl jste seznámen/a se systémem hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

2. Dá se říci, že jste spokojen/a se systémem hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne, proč.....
- d) ne, proč.....

3. Je podle Vašeho názoru stávající systém hodnocení spravedlivý a objektivní?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne, proč
- d) ne, proč

4. Je podle Vašeho názoru stávající systém hodnocení časově příliš náročný?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5. Frekvenci hodnocení zaměstnanců považujete za:

- a) nedostatečnou
- b) spíše dostatečnou
- c) dostatečnou
- d) spíše nadměrnou
- e) nadměrnou

6. Vyhovuje Vám celkový průběh hodnocení zaměstnanců?

- a) ano
- b) ne (uveďte důvod/y).....

7. Víte, čeho nejčastěji se týkají kritéria, na základě kterých hodnotíte podřízené? (lze zakroužkovat i více možností)

- a) splnění cílů/ výsledků
- b) kvality práce
- c) kompetencí
- d) pracovního chování
- e) jiného kritéria (uveďte jakého).....

8. Které prvky hodnotícího systému považujete za užitečné? (lze zakroužkovat i více možností)

- a) hodnotící formulář
- b) hodnotící rozhovor
- c) neformální hodnocení v průběhu roku
- d) žádná z možností
- e) jiná možnost (uved'te jaké).....

9. Používáte v průběhu roku také neformální hodnocení?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Používáte pro hodnocení zaměstnance také hodnotící rozhovor? (Pokud ne, přejděte na otázku č. 16)

- a) ano
- b) ne

11. Připravujete se na hodnotící rozhovor?

- a) ano
- b) ne

12. Sdělujete svým podřízeným termín hodnocení v dostatečně dlouhém časovém předstihu?

- a) ano
- b) ne

13. Jak dlouho trvá hodnotící rozhovor?

- a) 0 - 30 minut
- b) 31 – 60 minut
- c) 61 - 90 minut
- d) 91 minut a více

14. Zahrnuje hodnotící rozhovor i sebehodnocení zaměstnanců?

- a) ano
- b) ne

15. Chválíte své podřízené za dobře odvedenou práci?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

16. Domníváte se, že výsledky hodnocení mají návaznost na: (lze zakroužkovat i více možností)

- a) odměňování
- b) vzdělávání a rozvoj
- c) kariérní růst
- d) jiné (uveďte).....

17. Motivujete zaměstnance ke zvyšování pracovního výkonu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

18. Poskytujete zaměstnanci zpětnou vazbu, která se týká hodnocení pracovního výkonu?

- a) ano
- b) ne

19. Měl byste konkrétní návrhy pro zlepšení procesu hodnocení?

- a) ano (uveďte jaké).....
- b) ne

20. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) více než 10 let

21. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

22. Věková kategorie

- a) 15-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36- 45 let
- d) 46-55 let
- e) 56-65 let

Děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku. Hezký den!

Bc. Veronika Družkovská

METODA KLÍČOVÉ UDÁLOSTI



Global Logistics

Jméno a příjmení hodnoceného _____

Pracovní pozice _____

Pobočka/středisko _____


Jméno a příjmení hodnotitele _____

V období 14 dní až 1 měsíce popište u svého podřízeného zaměstnance chování či situaci, která se Vám líbila či nelíbila. Ke každé pozitivní či negativní události přiřadte váhu bez ohledu na poměr či závažnost.

1 = nejméně závažná událost

5 = nejvíce závažná událost

Datum	Pozitivní událost	Váha	Negativní událost	Váha

SEBEHODNOTÍCÍ FORMULÁŘ		 Global Logistics
Jméno a příjmení zaměstnance _____		
Pracovní pozice _____ Pobočka/středisko _____		
Datum _____		
1. SOUČASNÁ ODPOVĚDNOST		
<i>Uved'te klíčové pracovní odpovědnosti</i>		
<i>Zhodno'te svůj výkon ve vztahu ke svým klíčovým odpovědnostem</i>		
2. CÍLE VÝKONU		
<i>Popište svůj pracovní výkon a své úkoly (cíle) pro příští období</i>		
<i>Zhodno'te svůj výkon ve vztahu k předem stanoveným výkonnostním cílům a pracovním úkolům</i>		
3. ZÁKLADNÍ HODNOTY		
<i>Zhodno'te svůj výkon ve vztahu k základním hodnotám</i>		
4. PŘIPOMÍNKY		
<i>Napište své připomínky</i>		
Podpis zaměstnance _____		